

## **LOS CAMBIOS RELACIONALES EN LOS RECURSOS HUMANOS DE LAS ORGANIZACIONES**

**Francisco Gómez Gómez**

**Doctor en Ciencias Políticas y Sociología**

**Subdirector de Ordenación Académica de la E.U. de Trabajo Social de la Universidad Complutense de Madrid**

### **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación parte del concepto del “*homo socialis*” descubierto por Elton Mayo con sus experimentos en la Western Electric Company, así como de su constatación de que las relaciones informales influyen en el organigrama de la organización, y de un marco teórico justificativo de la aplicación empírica realizada.

El modelo de intervención, explicitado en el trabajo de investigación, sirve como encuadre fundamental para la parte empírica, que consiste en aplicar a las organizaciones el método de las Constelaciones Familiares creado por Bert Hellinger.

Se presentan de una manera pormenorizada dos casos, de un total de trece casos estudiados que son a los que están referidos los datos recogidos en la investigación, en los que se utilizó el citado método de las Constelaciones en Organizaciones como modelo aplicado de intervención social.

Se da cuenta de los resultados obtenidos sobre los cambios de creencias, convicciones y grados de satisfacción de los participantes en las dinámicas grupales efectuadas (más de 130 encuestados) y de una serie de acciones para la mejora de las relaciones laborales en las organizaciones.

Por último, la investigación llega a unas conclusiones que, además de resultar novedosas, aportan unas justificaciones interesantes de los “por qué” de las influencias que tienen los aspectos implícitos de las organizaciones sobre los aspectos explícitos. Lo informal domina sobre lo formal, de ahí que los organigramas formales de las organizaciones estén condicionados por otros organigramas informales. En definitiva, la aportación del trabajo consiste en apoyar en la práctica la idea, conocida pero poco aplicada, de que en las organizaciones el contenido, de lo que se habla en un momento determinado, siempre está condicionado o supeditado a las relaciones existentes, al poder y a su ejercicio.

## SUMARIO

- 1.- LA TEORÍA DEL “HOMO SOCIALIS” DE ELTON MAYO Y SU DESARROLLO POSTERIOR
- 2.- ASPECTOS EPISTEMOLÓGICOS Y METODOLÓGICOS
- 3.- LOS MODELOS DE INTERVENCIÓN
- 4.- EL MODELO DE LAS REPRESENTACIONES ORGANIZACIONALES
  - 4.1.- Elementos epistemológicos a aplicar
  - 4.2.- Algunos principios fundamentales del trabajo con representaciones organizacionales
  - 4.3.- La conciencia de grupo
  - 4.4.- Tipos de sentimientos en la intervención
- 5.- DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN
  - 5.1.- Elaboración del cuestionario y de su terminología
  - 5.2.- Procedimientos para la configuración en el grupo de las representaciones organizacionales
  - 5.3.- Reflexiones importantes previas al desarrollo empírico de las representaciones organizacionales
  - 5.4.- Normas a las que debe ajustarse el coordinador de grupo en el desarrollo de las representaciones organizacionales
- 6.- PRESENTACIÓN DE CASOS
  - 6.1.- Caso nº 1. Militar del Cuerpo de Ingenieros del Ejército
  - 6.2.- Caso nº 2. Ingeniero jefe de servicio técnico
- 7.- ANÁLISIS DE LOS DATOS DE LA ENCUESTA
  - 7.1.- Utilidad de las representaciones organizacionales para resolver los problemas laborales
  - 7.2.- Creencias sobre la identificación de las causas últimas de los problemas
  - 7.3.- Creencias sobre la solución de los problemas laborales
  - 7.4.- Sentimientos de integración en los objetivos generales de las organizaciones
  - 7.5.- Creencias sobre las posibilidades de mejorar la comunicación en las organizaciones
  - 7.6.- Satisfacción con los proveedores de las organizaciones
  - 7.7.- Creencias sobre la satisfacción de los clientes de las organizaciones
  - 7.8.- Problemas parecidos que tienen en su trabajo los que participaron

en los grupos

7.9.- Creencias de los participantes en los grupos sobre la validez de lo presenciado en las representaciones organizacionales para solucionar sus problemas

7.10.- Creencias de los participantes en los grupos sobre la posibilidad de realizar las representaciones de sus problemas

## 8.- ACCIONES PARA LA MEJORA DE LAS RELACIONES LABORALES EN LAS ORGANIZACIONES

9.- LO QUE DICEN ALGUNOS DE LOS QUE HICIERON SUS REPRESENTACIONES ORGANIZACIONALES UN MES DESPUÉS DE REALIZARLAS SOBRE LOS CAMBIOS INDUCIDOS POR ELLAS

10.- CONCLUSIONES

11.- PROPUESTAS

12.- BIBLIOGRAFÍA

12.- ANEXOS

12.1.- Cuestionarios

12.2.- Bases de datos de las representaciones organizacionales realizadas en el ámbito de investigación

## 1.- LA TEORÍA DEL “HOMO SOCIALIS” DE ELTON MAYO Y SU DESARROLLO POSTERIOR.

El presente trabajo de investigación parte del concepto del “*homo socialis*” descubierto por Elton Mayo con sus experimentos en la Western Electric Company<sup>1</sup>, así como de su constatación de que las relaciones informales influyen en el organigrama de la organización, en sus relaciones formales<sup>2</sup>. La importancia dada desde entonces a las relaciones informales fue nueva en la industria y a partir de ellas se fijó más la atención en las condiciones necesarias para el establecimiento de unas relaciones de amistad entre los recursos humanos, que incidan de manera determinante en una mejora de la producción.

El desarrollo posterior de esta perspectiva estuvo fundamentada en la dinámica de grupos de Kurt Lewin<sup>3</sup> (1975, 1988 y 1992) y en la Escuela Humanista, básicamente en el

---

<sup>1</sup> Véase la obra de Mayo, E. (1972: 65 y ss.), y las de Garmendia, J. A., Navarro, M., Parra Luna, F. (1989: 231-251), Parra de Luna, F. (1992: 223-251) y Garmendia, J. A. y Parra Luna, F. (1993: 73-127).

<sup>2</sup> “...todos los problemas de relaciones humanas, en la industria o en cualquier otra parte, son complejos, y que el primer estudio debe, por consiguiente ser de carácter clínico. Los factores determinantes de una situación particular pueden abarcarlo todo, desde lo estrictamente económico, por ejemplo, hasta los problemas de prestigio social”. (Mayo, E. 1972: 19).

<sup>3</sup> “Refiriéndonos a los todos dinámicos, llamaremos a una región conductora “cabeza” (c) y a la región dirigida “herramienta” (h). Podemos definir cabeza y herramienta mediante la fórmula siguiente:  $\text{pod (c/h)} > \text{pod (h/c)}$ .”

planteamiento y aplicaciones de la pirámide de necesidades de Maslow (1963), pero no en el estudio de las relaciones informales que fueron, si no olvidadas, al menos dejadas de lado o no claramente definidas y abordadas. Así pues, el presente trabajo de investigación pretende aportar conocimiento sobre dichas relaciones informales y sobre su influencia en la consecución de los objetivos perseguidos por las organizaciones. Nos sumamos a la concepción que sobre estas últimas tienen Lippitt, R., Wattson, J. y Westley, B. (2001: 18):

“Organización significa cualquiera de los sistemas sociales mayores que componen la comunidad. Son aquellas partes de la comunidad que tienen una función más o menos definida y especializada, que requiere la lealtad y el trabajo de un grupo de personas organizadas en una relación relativamente sistemática y cuyos esfuerzos son coordinados por algún tipo de estructura formal de liderazgo. Tales sistemas pueden ser empresas, centros de bienestar social, instituciones educativas, organismos del gobierno, asociaciones religiosas y partidos políticos... En las organizaciones, las relaciones entre las subpartes tienden a estar formalizadas y por lo tanto la interacción cara a cara son menos factibles que en los pequeños grupos.”

Si centramos nuestra atención en las necesidades de filiación (pertenencia) de los miembros de las organizaciones al grupo, más que en su consideración como recursos o capital humano (autorrealización, responsabilidad y logro en vinculación con la organización), que fue en lo que se fundamentó la llamada Escuela de Recursos Humanos, podremos ver si dicha necesidad influye en el organigrama y en sus objetivos.

Lo que pretendemos demostrar es cómo y en qué grado afectan a las organizaciones las relaciones que el individuo tiene en sus grupos primarios: familia, iguales..., y si los procesos de socialización de los individuos, que se dan en dichos grupos, tienen alguna aplicación en dichas organizaciones (empresas, escuela,...)<sup>4</sup>. Pues resulta claro que en los grupos primarios el

---

Cuanto mayor sea el valor,  $\text{pod}(c/h)$ , más fácil es para la cabeza inducir los cambios de la herramienta deseados. Consideremos, por ejemplo, una herramienta que contiene muchas subregiones. La facilidad con la que la posición de las subregiones entre sí puede cambiarse, depende de la potencia de las fuerzas inducidas por la cabeza en comparación con la potencia de las fuerzas restrictivas que actúan sobre la herramienta en sentido opuesto al de las fuerzas inducidas” (Lewin, K., 1988: p. 306).

“Parece posible definir la unidad organizacional de un todo ( $\text{uni org} / T/$ ) de la siguiente manera:

$\text{uni org} (T) = \text{pod}(\text{cc}/T - \text{cc})$

En otras palabras, la unidad organizacional de un todo está relacionada con el poder de la cabeza más fuerte (cc) sobre el resto del todo (T-cc). Quizá podrían añadirse otros factores.

Si el todo está compuesto por células que tienen el mismo poder, la unidad organizacional del todo es menor porque el poder de cualquier célula respecto del resto del todo ( $\text{poder cel}/T\text{-cel}$ ) es menor.

Tenemos un caso simple de alta unidad organizacional si tratamos con un todo que contiene una cabeza poderosa y el resto de poco poder. Si las regiones de la herramienta son muy numerosas, el poder efectivo de la cabeza puede ser mayor si se puede emplear un número de sublíderes (subcabezas, sc).

Si el todo contiene dos o más cabezas independientes, su unidad organizacional puede reducirse de modo considerable. Es importante por supuesto, si las dos cabezas son “amigas” o “enemigas”. Sin embargo, la fórmula anterior es probablemente correcta si se comprende que el “poder de la cabeza más fuerte” es el poder del campo de fuerza de la cabeza misma agregado al de las amigas en tanto éstas cooperan” (Id.: 307).

<sup>4</sup> “Las organizaciones son sistemas capaces de producir relaciones, las cuales constituyen la vida de la misma, y por lo tanto su identidad. Se caracterizan por ser entidades autónomas por su capacidad de fijar

derecho a la pertenencia de sus miembros les demanda el que tengan que esforzarse por la conservación del grupo y por su desarrollo, por eso tendríamos que ver si la pertenencia a una organización (empresas, comunidades, colegios, instituciones...) demanda a sus miembros la obligación de esforzarse para la conservación, desarrollo y renovación de dicha organización.

También queremos profundizar sobre el tema de la antigüedad y el rango que cada uno ocupa en su organización, es decir, sobre la forma en que cada uno de los miembros de las organizaciones tiene un lugar y si dicho espacio o función tiene algo que ver con las relaciones existentes entre los miembros de la organización y qué es lo que ocurre cuando dicha antigüedad y rango no es respetado.

Creemos que la autoridad del que está en la dirección de una organización sólo es posible si obtiene el respeto y la valoración de sus subalternos y eso lo consigue si justifica su función, que consiste en estar al servicio de los subalternos a través del ejercicio de la autoridad. Nos parece que le puede resultar difícil ostentar la autoridad si el ejercicio de ésta lo verifica poniéndola a su propio servicio.

## **2.- ASPECTOS EPISTEMOLÓGICOS Y METODOLÓGICOS.**

El diccionario de la RAE define epistemología como doctrina de los fundamentos y métodos del conocimiento científico y el diccionario Espasa añade que deriva de los términos griegos: *episteme*, conocimiento y *logia*, por lo que hace referencia a la teoría del conocimiento, es decir supone reconocer las diferentes formas que cada uno tiene de ver el mundo según la epistemología a la que se adscriba.

Estamos de acuerdo con Dabas, E. (1.998: 28-29) cuando afirma:

“La epistemología clásica nos legó la metáfora piramidal. Esta pirámide poseía en la cúspide un centro de poder del cual dependían las decisiones, lo que se debía saber y decir. No sólo creímos en esta metáfora sino que contribuimos a sostenerla con nuestro accionar. Como ejemplo, la creencia sostenida de que las instituciones, entre ellas la escuela, funcionan porque el director está en su puesto a las ocho de la mañana, en lugar de pensar que su funcionamiento depende de la responsabilidad de cada uno de los que la integran, incluido el director. Pero sucede que frente al pensamiento jerárquico, aparece la posibilidad de buscar las pautas de conexión. Surgen, entonces, otras formas de concebir la relación entre las personas: las redes y las concepciones *heterárquicas* (Von Foerster, 1.991; Najmanovich, 1.995). Esta concepción nos aleja de las formas jerárquicas, que tratan de imponer la autoridad de la verdad única. Desde

---

sus propias reglas, las cuales no están subordinadas a las relaciones con el contexto (Etkin y Schvarstein, 1989). Aún las reglas restrictivas que de él provienen son procesadas y recreadas por cada organización, de modo que muchas veces nos encontramos que en las organizaciones centrales, tales como ministerios o secretarías, se comenta “cada uno interpretó lo que quiso”, refiriéndose a las normativas o indicaciones “bajadas” de las organizaciones “dependientes”. Asistimos en esta situación a la ruptura del modelo piramidal, lo cual no es fácilmente tolerado. Se considera desobediencia, cuando el modo predominante de concebir las relaciones no incluye al otro como un actor social autónomo, cuya sola presencia y, más aún, su accionar introduce necesaria e inexorablemente modificaciones en cualquier contexto o situación.” (Dabas, E. 1.998: 43-44).

esta nueva perspectiva, el conocimiento es el producto de la forma singular de la relación entre las personas y su mundo.... Es el resultado de la interacción global del hombre con el mundo al que pertenece, el mundo de la diversidad donde la 'integración' sólo puede aspirar a legalizar la legitimidad de las diferencias, reconocerle el territorio de lo polimorfo, de lo multiforme, la polivocidad de sentidos... El conocimiento ya no busca la certeza sino la creatividad; la comprensión antes que la predicción; revaloriza la intuición y la innovación."

Metodología proviene también del griego: De *método* y *logia*. Y lo define el citado diccionario Espasa como: "Ciencia del método. Es la parte práctica del estudio de los actos de la razón. Siendo la lógica la ciencia que estudia teórica y prácticamente dichos actos, podemos entonces definir la metodología como la *lógica práctica*. // Conjunto de métodos que se siguen en una investigación científica o en una exposición doctrinal".

Las precedentes explicaciones nos conducen a una aproximación necesaria para poder comprender los modelos teóricos y prácticos que vamos a seguir en nuestro trabajo. Porque el método de las representaciones organizacionales que es el que vamos a aplicar tiene a nuestro juicio unas fundamentaciones teóricas sobre las cuales se asienta para poderlo utilizar.

El método dibuja el camino a seguir y dicho camino es el que recorreremos de acuerdo con un modelo teórico que establece las normas que se deben seguir.

### **3.- LOS MODELOS DE INTERVENCIÓN.**

Lo primero a definir en este apartado es qué es lo que entendemos por modelo, pues hay bastante confusión al respecto, al menos, en las ciencias sociales y es necesario aclarar desde el primer momento a qué ámbitos epistemológicos y teóricos nos vamos a adscribir.

Existe un repertorio de publicaciones que se refieren a los modelos teóricos, a los modelos de intervención, a los modelos prácticos, etc., pero, muchas veces, nos hemos sentido incapaces de comprender lo que había detrás de cada uno de los modelos expuestos.

Creemos que un modelo teórico es aquel fundamentado en una/s teoría/s explícitas y conocidas. Por ejemplo: el modelo psicoanalítico, el modelo marxista, el modelo sistémico, el modelo interaccionista, etc. De una manera paralela, según nuestro criterio, un modelo de intervención es aquel que se apoya en un modelo teórico para llevar a la práctica dichos conocimientos. Esto último en el sentido en que Marx entendía la praxis que era la que, según su criterio, validaba las teorías científicas.

En las ciencias sociales, existe una cierta tendencia a citar modelos que después no son definidos o no se aclara, suficientemente, en qué consiste su apoyo teórico. Se les denomina de diferentes formas, con lo que parecen algo novedosos, pero después, cuando miramos detrás de esos nombres, no encontramos de manera explícita su fundamentación.

Es evidente que las diferentes teorías, y sus autores, no se corresponden con la división de las ciencias sociales y humanas, tal y como hoy las conocemos. Además, dichas teorías no

pueden ser patrimonio exclusivo de ninguna de ellas<sup>5</sup>. Por ejemplo, cuando Marx y Freud escribieron sus teorías no lo hicieron pensando en la división de las distintas ciencias sociales y humanas, que fueron a las que después se aplicaron dichas teorías<sup>6</sup>.

#### **4.- EL MODELO DE LAS REPRESENTACIONES ORGANIZACIONALES.**

Nos vamos a referir en este apartado al modelo teórico y práctico a las constelaciones familiares de Bert Hellinger, pero aplicadas a las organizaciones, que nosotros las vamos a denominar representaciones organizacionales. El término de constelaciones familiares u organizacionales hace referencia a lo que Jung entendía, por tales, relaciones tanto conscientes como inconscientes que están presentes en un grupo y que incluye a vivos y muertos, mientras que el término de representaciones organizacionales se refiere a lo que se representa en el grupo en un momento determinado y que supone una simplificación de lo que existe.

Las representaciones organizacionales suponen unas teorías, posiblemente no nuevas pero sí diferentes a lo existente, hasta ahora, al menos en su formulación y sobre todo en su aplicación. Las teorías de Hellinger nacen a la luz de su aplicación en los grupos, de su praxis.

Existen diversas publicaciones, traducidas a nuestro idioma, sobre la temática (véase bibliografía) y por ello nosotros vamos a resaltar aquí sólo aquello que nos ha parecido pertinente para aplicar a la práctica. No pretendemos hacer una aplicación de todos los contenidos teóricos explicitados por este autor sino aquellos que nos han resultado más relevantes, además de en conexión con los otros modelos que ya hemos expuesto hasta aquí.

##### **4.1.- Elementos epistemológicos a aplicar.**

Las representaciones familiares ponen en evidencia el poder de conexión que cada persona tiene con sus antepasados<sup>7</sup>. Las injusticias cometidas dentro de un sistema y fuera de él (como en los casos de violencia política en cualquiera de sus modalidades), pueden afectar a los miembros del grupo actual quizá con problemas de salud y con relaciones conflictivas. En las organizaciones hay una especie de contabilidad interna (Boszormengyi-Nagy, 1983) de quién

---

<sup>5</sup> La división de las ciencias sociales y humanas en las actuales disciplinas como la sociología, la psicología, la economía, la medicina, el trabajo social, la ciencia política, etc. responde más a unos intereses diferentes de los de estar al servicio del hombre, si entendemos a éste como un ser bio-psico-social que no debería ser dividido en función del objeto de estudio de cada una de las ciencias.

<sup>6</sup> En “Introducción a la sociología”. Rocher, G. (1973: 205-206) se plantea la pregunta: “¿Fueron Marx y Engels sociólogos?”, y se responde de la siguiente forma: “Marx fue el mayor y menos dogmático de todos los fundadores de la sociología, pese a todos los dogmatismos filosóficos o políticos que creen poder invocarle... Marx fue, primero y ante todo, un sociólogo. Y la sociología es lo que constituye la unidad de su obra... La afirmación de que Marx ha reducido toda la vida social a la vida económica es radicalmente falsa, ya que hizo exactamente lo contrario: demostró que la vida económica no es más que una parte integrante de la vida social...”.

<sup>7</sup> Kerr, B. y Minno, D. han aplicado el trabajo de “familia de origen” en los programas de postgrado para directivos impartidos en la Antioch University, de Seattle porque resulta “eficaz para formular antecedentes psicológicos como parte de un sistema que puede ser modificado”. Manifiestan que: “la teoría de la familia de origen postula que muchos problemas crónicos de la conducta humana tienen sus raíces en los patrones de relaciones familiares, y hasta sugiere que uno puede cambiar esa conducta, como adulto, reviviendo y dando forma a algunas de tales relaciones de formas cuidadosamente diseñadas”. (Senge, P. y otros 2000: 226-227).

dio o negó qué a quién. Los desequilibrios tienen que ser compensados en la organización, pues aquél que sufrió una injusticia recibió un poder. Tanto la exigencia excesiva como la explotación tienen unas consecuencias.

Bert Hellinger (2001: 14-21), con su enfoque fenomenológico ha hecho patente que al configurar una representación los representantes de los miembros de una organización sienten las sensaciones de los que representan (aunque no los hayan conocido previamente). Así se expresan las fuerzas complejas que actúan en los sistemas humanos y el camino hacia unas soluciones que resultan inimaginables, a priori. Este método de las representaciones organizacionales ayuda a completar las causas pendientes, dejando a cada persona con su responsabilidad y su lugar de dignidad dentro de la organización. Se rompen de esta forma las dependencias existentes que tienen los trabajadores actuales con lo no resuelto por los anteriores miembros de la organización.

El método de trabajo consiste en que una persona sirviéndose de representantes configura su representación interna (Hellinger, B. 2001: 91-92) de su organización: Con ello le da una expresión tangible en el espacio y en el tiempo. Posteriormente, y a partir de dicha expresión sacamos conclusiones acerca del sistema, de su estado actual, deduciendo consecuencias y desarrollando conceptos que llevan a una solución de los problemas planteados por la persona.

Las personas además de poseer capacidades para percibir diversos elementos, hechos y estados somos capaces de percibir patrones y estructuras relacionales, es decir, interrelaciones y representaciones sistémicas. Dichas informaciones complejas quedan de alguna manera memorizadas y nos sirven como esquemas afectivos y cognitivos que dirigen nuestros actos. Parece que, las constelaciones nos muestran unas representaciones inconscientes que pueden ser exteriorizadas, traducidas a imágenes espaciales, lo que da lugar a que se puedan reescenificar determinados contextos sistémicos.

Los representantes de los miembros del sistema son capaces de captar de manera representativa la representación exteriorizada del sistema percibiendo y reproduciendo la situación en general. A través de la configuración de imágenes organizacionales surgen informaciones sobre las estructuras, dinámicas e interacciones en el sistema que hacen posible que podamos desarrollar comprensiones e imágenes, representaciones sociales, de solución.

En la configuración de la representación la persona puede experimentar el proceso interrelacional de su organización, desde los problemas existentes hasta las posibles soluciones, primero como observador externo y después como participante directo, ocupando su propio lugar en la imagen de solución. La configuración del sistema expone a las fuerzas de dicho sistema a los representantes, a los observadores asistentes y al cliente. Así vivencian antiguas verdades del sistema y nuevas posibilidades. El grupo entero vivencia primero la dinámica de la representación problemática y después el ambiente de solución. Cuando al final los



representantes expresan su acuerdo y bienestar con la imagen de solución, mientras el cliente ocupa su lugar (Hellinger, B. 2001: 440-441), todo el grupo puede modificar sus representaciones sociales del problema planteado.

Existen sospechas fundadas sobre la influencia del trabajo de uno de los miembros de la organización en los demás miembros no presentes en la sesión. Esto podría tener que ver con la teoría de los “campos morfogenéticos” o “campos mórficos” de Rupert Sheldrake<sup>8</sup> que definió la morfogénesis biológica como: “el desarrollo de la forma característica y específica de los organismos vivos” (1990: 26). Este famoso biólogo inglés se basó en la física cuántica para demostrar que a través de los “campos morfogenéticos” y de la “resonancia magnética” que cualquier habilidad conseguida arduamente por una rata de laboratorio en Inglaterra repercutía misteriosamente en animales de la misma especie en Australia. Este mismo fenómeno es observable entre los humanos y se explica como un campo de memoria (como un campo magnético) que no está almacenada en el cerebro y que se expresa desde una dimensión no material.

Este autor se apoya en el concepto de inconsciente colectivo de Jung para afirmar sus teorías.

“Además de nuestra conciencia inmediata, de naturaleza completamente personal y considerada como la única psique empírica (incluso si nos referimos al inconsciente personal como un apéndice), existe un segundo sistema psíquico de naturaleza colectiva, universal e impersonal, idéntico en todos los individuos. Este inconsciente colectivo no se desarrolla individualmente, sino que se hereda. Está integrado por formas preexistentes. Los arquetipos, que sólo pueden llegar a ser conscientes de modo secundario y que dan forma a ciertos contenidos psíquicos” (Cit. en Sheldrake, R. 1990: 37).

La diferencia fundamental que existe a nuestro juicio entre la aplicación del modelo de representaciones a las familias y a las organizaciones es que estas últimas no son comunidades unidas por un destino común como la familia. Pero el ámbito de trabajo es sumamente importante para las personas porque supone, para muchos, una fuente de identidad con consecuencias existenciales que repercuten a nivel familiar (p.e. el paro). Aún así, la pertenencia a una organización puede ser disuelta por ambas partes mientras que la pertenencia a una familia es de nacimiento y no se puede extinguir.

El trabajo con representaciones organizacionales nos permite obtener en muy poco tiempo una serie de informaciones sobre un sistema organizacional que pueden servir a la persona que configura el sistema para aclarar su lugar y su papel en el sistema en que trabaja. Los representantes, además, tienen la posibilidad de experimentar distintos papeles y vivenciar

---

<sup>8</sup> Véase Beaumont, H. (2.001).

aspectos importantes de las organizaciones, aprovechando experiencias ajenas para sus problemas laborales.

#### **4.2.- Algunos principios fundamentales del trabajo con representaciones organizacionales.**

##### **- Derecho a la pertenencia.**

Todos los miembros de una organización tienen los mismos derechos de pertenecer a ella (Hellinger, B. 2001: 491-493) y dichos derechos suponen unas obligaciones de realizar un esfuerzo de apoyo para conservar y renovar la organización. Cuando los que colaboran con una organización utilizan a ésta únicamente para su abastecimiento personal o cuando la organización no reconoce a sus colaboradores aprovechándose de ellos sólo en su propio beneficio entonces la organización vive condicionada por dichas interrelaciones y es muy posible que no consiga los fines para los que nació.

##### **- Dar y tomar.**

Cuando no existe en una organización un equilibrio entre lo que sus miembros dan y lo que toman entonces se suscita el descontento y los sentimientos de culpa, lo que puede llevar a tener que compensar dichos desequilibrios. El intercambio entre dar y tomar crea vínculos mutuos entre colaboradores y organización.

##### **- Quien lleva más tiempo tiene prioridad.**

Siempre tiene prioridad sobre sus iguales aquél que llegó antes a la organización, pues adquirió al incorporarse una serie de derechos que no ostentan los que llegaron después, que deben reconocer dichos derechos. Los que ostentan una jerarquía más alta en la organización deben reconocer a los que estuvieron antes porque les aporta muchos beneficios, al poderse apoyar en dicha experiencia. Siempre merecen una especial referencia los iniciadores o fundadores de la organización.

##### **- La dirección tiene prioridad.**

Toda organización necesita una dirección y por ello el director será valorado en su posición si justifica su función por su rendimiento y compromiso con la organización y los demás miembros de ella. Los conflictos relacionales en las organizaciones, muchas veces, tienen que ver con mitos del tipo: “todos somos iguales” que crean inseguridad y hacen discutir interminablemente a los miembros de la organización sobre la manera de tomar las decisiones. El responsable de la economía en una organización, es decir, de la supervivencia material del sistema tiene prioridad sobre los demás cargos directivos (Hellinger, B. 2001: 46-47).

##### **- El rendimiento tiene que ser reconocido.**

Cuando entre sus iguales algún miembro de la organización hace algo extraordinario para ésta, tiene que recibir el reconocimiento especial de dicha labor para poder seguir en la empresa, pues si no puede ocurrir que el miembro que realiza ese esfuerzo deje la organización si no es valorado su esfuerzo para el éxito de la organización (Hellinger, B. 2001: 59).

#### **- Marcharse y quedarse.**

Es una pregunta frecuente en las organizaciones si alguien debe marcharse o puede quedarse. Las personas que pueden quedarse son aquellas que son necesarias para la organización. Cuando alguien ya no es necesario debe marcharse, pues si se queda comete un error. Los excluidos y los injustamente tratados crean un efecto paralizador sobre la organización o son fuentes de conflictos relacionales entre los miembros actuales. Las separaciones y las incorporaciones nuevas deben tener rituales de despedida y de bienvenida para evitar hipotecas posteriores.

#### **- Las organizaciones son sistemas orientados en las tareas.**

Muchas veces, los grupos de trabajo en las organizaciones se despistan y pierden de vista sus tareas. Los colaboradores fijan su atención únicamente en sí mismos y en sus problemas relacionales, quejándose de los “de arriba” así como de las circunstancias. Es importante realizar una representación cuando ello ocurre a la tarea o a los clientes.

#### **- Fortalecer o debilitar.**

Cuando una persona ocupa su lugar correcto y adecuado en su organización se siente en él seguro, y con serenidad y fuerzas para la realización de sus funciones (Hellinger, B. 2001: 418). Por el contrario, cuando una persona no ocupa el lugar que le corresponde suele tener fantasías de grandeza y ello le debilita porque ahí no recibe el reconocimiento de los demás, no se valora a sí misma o no encuentra el apoyo necesario. Los sentimientos debilitadores que, a veces, expresan los representantes de una representación suelen estar relacionados o con patrones antiguos o con injusticias cometidas en la organización anteriormente.

#### **- Lo antiguo y lo nuevo<sup>9</sup>.**

Cuando no se valora y se reconoce lo que existe en una organización, lo que fue válido y útil por mucho tiempo (Hellinger, B. 2001: 206), las nuevas ideas que se aportan son difícilmente reconocidas. Así, es mejor reconocer y afirmar, lo primero, todo aquello que ya existe, porque ello ha dado lugar a lo nuevo, que pretender imponer los propios planes y conceptos. El reconocimiento de lo antiguo no tiene que hacerse de una manera constante, sino que más bien se trata de una actitud interior. Las personas que en una organización se lo saben todo suelen durar poco en ella.

#### **4.3.- La conciencia de grupo.**

Podemos distinguir entre conciencia personal que es la que cada uno de nosotros sentimos y una conciencia de grupo que es aquella que no sentimos. Únicamente podemos conocerla por sus efectos. En las constelaciones familiares podemos ver sus efectos al tomar

---

<sup>9</sup> Ross, R. y Kleiner, A. nos proporcionan una idea de cómo en EEUU. es tenido en cuenta el referente histórico en las empresas. Afirman: “... el propósito es crear una comprensión compartida de las circunstancias y fuerzas que llevaron a la iniciativa... después de descifrar un árbol genealógico los equipos parecen tener un sentido más agudo de su propósito común. Finanzas y producción tal vez no habían entendido cada uno las prioridades empresariales del otro; ahora ven por qué el otro sigue interesado...”. (Senge, P. y otros 2000: 159-163)

conciencia de los destinos trágicos que se repiten en una familia. Esta conciencia grupal da prioridad a la supervivencia del grupo. Así tienen preferencia los que aparecieron antes en el tiempo sobre los que lo hicieron después. Por ejemplo, cuando se comete una injusticia con alguien excluyéndolo, se rompe el equilibrio entre el dar y el tomar, y un miembro que nace después va a intentar corregir el desequilibrio, reparar la injusticia, en aras de la supervivencia del grupo y reivindicando su derecho a pertenecer a él. De esta forma es como los miembros, a veces son sacrificados por la supervivencia del grupo. Lo que hacemos con la representación es mirar aquí quien pagó el precio y quién tuvo la ganancia.

El trabajo con representaciones organizacionales trata de la reconciliación. Se trata de dejar el pasado allí donde corresponde, es decir que sea pasado y para ello es necesario reconciliar el pasado. Así se llega a estar en paz con las personas que nos hirieron. Pues cuando el pasado no está reconciliado entonces los miembros actuales expían algo que corresponde a otro miembro y otro tiempo sin que dicha expiación tenga ya que ver con el hecho concreto que ocurrió. Aquí es donde se producen las implicaciones sistémicas.

Con respecto al método empleado en las representaciones familiares queremos establecer un paralelismo con Jung cuando se refiere al método:

“El método... consiste, por un lado, en hacer consciente lo más acabadamente que sea posible la constelación de contenidos inconscientes, y por el otro, en una síntesis de éstos con la conciencia por un acto de reconocimiento.

(...) Todo conocedor de la antigua ciencia natural y filosofía de la naturaleza sabe hasta qué punto se proyectan los datos del alma en lo desconocido del fenómeno exterior. En realidad esto ocurre hasta tal punto que de ningún modo podemos hacer afirmaciones sobre el mundo en sí ya que, siempre que queremos hablar de conocimiento, estamos constreñidos a convertir el acontecer físico en un proceso físico”. (Jung, C.G., 1.984: 47-52).

#### **4.4.- Tipos de sentimientos en la intervención.**

Los sentimientos que debemos reconocer y diferenciar son aquellos que nos resulten válidos para trabajar con la persona y que nos lleven a una solución.

Hellinger distingue cuatro tipos de sentimientos que nos pueden resultar muy útiles para la intervención (Weber, G., 1.991: 287-290):

1.- Sentimientos de tipo primario, son aquellos que llevan a la acción, que dan fuerza y tienen que ver con lo que ocurre en el momento. Son sentimientos simples que no requieren mucha explicación, suponen tranquilidad. Tienen poca duración y alcanzan su meta enseguida, produciendo en los demás empatía porque se sienten libres, ya que la persona que muestra dichos sentimientos es fuerte.

2.- Sentimientos de tipo secundario, son aquellos que impiden la acción, absorben la energía, llevan a la duda para impedir la acción. Podríamos denominarlos metafóricamente como “la sopa negra” porque el otro quiere convencernos de su incapacidad pasándonos la

responsabilidad de su vida pero, eso sí, cualquier solución que le demos no le valdrá y además, si caemos en esa trampa de trabajar con él automáticamente él detectará que somos, al menos, tan incompetentes como él para lograr una solución. Son esas personas que van de víctimas, cuyo diálogo interno está basado en frases como: “siempre me ocurre lo mismo”, “los demás no me quieren”, “nadie cuenta conmigo”, etc. todo ello dicho con la mirada hacia el suelo. Suponen movimientos circulares cuya energía no lleva a ningún lado, a nada.

Estos sentimientos los detectamos cuando nos ponemos nerviosos con lo que el otro nos dice. Son los más expresados, más exteriorizados, ya que lo que se pretende con ellos es convencernos de que la persona que nos los comunica no puede hacer nada, por eso los exagera y los dramatiza. Así se siente débil, junto con los demás al no haber nada con lo que se le pueda ayudar. Duran mucho ya que pretenden mantener la situación de no-actuar y empeoran al ser expresados, por eso las terapias basadas en cuidar dichos sentimientos duran tanto, porque desvían la atención e impiden la percepción que el terapeuta tiene del problema.

“Quisiera aportar un ejemplo, en este caso, refiriéndose a la aflicción primaria y secundaria. Una aflicción primaria puede ser, por ejemplo, un dolor muy intenso por una separación. Si la persona se abandona a este dolor la aflicción pasa rápido, dejando a la persona liberada y con la posibilidad de comenzar de nuevo. La aflicción secundaria se muestra, por ejemplo, como autocompasión. Este sentimiento por ejemplo puede durar toda la vida. Este tipo de dolor no crea ninguna separación, únicamente sustituye la aflicción primaria.

También la venganza es un sentimiento secundario: Muchas veces se trata de la reacción a un movimiento interrumpido hacia uno de los padres.” (Weber, G. 2.001: 288).

3.- Sentimientos sistémicamente adoptados, son aquellos mediante los cuales una persona está enajenada, fuera de sí, no pudiendo los demás hacer nada por ella porque es un sentimiento ajeno. Es cuando alguien nos cuenta algo que vemos que no corresponde con la situación actual de la persona. Lo que debemos hacer es devolver dichos sentimientos al lugar que les corresponde.

4.- Meta-sentimientos, son aquellos que se expresan sin emoción. Son una fuerza concentrada como el valor, la humildad como asentimiento al mundo tal como es, la serenidad, etc. También existe el meta-amor que es un amor superior y la meta-agresión que supone hacer daño a alguien sin querer hacerle ningún mal, este es el caso del cirujano y del psicoterapeuta por ello ambos necesitan de mucha fuerza. La sabiduría supone la posesión de todos los meta-sentimientos y conlleva el valor, la humildad y la fuerza. Supone un actuar sabiendo lo que tengo que hacer y lo que no. No es deducido y el sabio sabe enseguida lo que corresponde. Es un actuar diferente a lo que se esperaría. Se adquiere como un premio de la experiencia y el esfuerzo, como un fruto maduro.

## 5.- DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

Cuando conocimos el método de las representaciones familiares de Bert Hellinger quedamos en un principio impresionados por el mismo, sin llegar a alcanzar o a saber, en aquellos momentos, lo que podría ocurrir para que las intervenciones, que presenciábamos, tuvieran lugar. A partir de estas impresiones fue cuando fuimos imaginando sobre cómo podríamos llegar a investigar lo que la aplicación de dicho método producía. Fue desde este interés desde el que surgió el diseño de la presente investigación aplicada a las organizaciones.

Pensamos que las pruebas empíricas de nuestro trabajo de investigación podrían consistir en la realización de una serie de grupos, con un número de participantes que oscilase entre 12 y 20, en los cuales algunos de los participantes expusiesen como clientes sus problemas, con el objeto de realizar las representaciones organizacionales que después serían presentadas en nuestro trabajo. Mediante nuestro diseño de investigación lo que pretendíamos era analizar las relaciones laborales que existieran en las organizaciones, que fuesen representadas en los grupos, mediante el método de las representaciones organizacionales y los efectos que el citado método producía en los que componían los grupos.

Nos parece que, por analogía y proximidad la descripción de lo que para Dabas, E. es la realización de un taller explica de alguna manera lo que nos proponíamos llevar a la práctica en nuestro trabajo:

“Actualmente gran parte de la capacitación se imparte en forma de taller (...) Se utiliza este dispositivo teniendo en cuenta cuestiones de forma, tales como disposición espacial, técnicas de motivación y actividades participativas (...) El planteamiento es que no se trata sólo de que los integrantes participen sino que sean protagonistas, agentes sociales. Desde esta perspectiva la organización de esta actividad debe contemplar que un grupo de personas lleva a cabo un taller cuando se reúne para definir en conjunto cuál es la problemática compartida, analizar soluciones intentadas, plantearse un proyecto de solución... Sería entonces importante que los objetivos estuviesen planteados no sólo en términos de contenidos a lograr sino también de los procesos que se intentan favorecer. Si bien existen diversas metodologías para encarar la capacitación, el taller cumple con las mejores condiciones para favorecer un proceso de fortalecimiento de la red. Es importante, entonces, que todo taller tenga como metas:

introducir información que posibilite la toma de decisiones; identificar y analizar desde diversas perspectivas un aspecto de la realidad considerado como problema; plantear y evaluar alternativas de solución a la problemática planteada; establecer un programa de trabajo involucrando a los participantes; mejorar la integración del grupo y el desarrollo de su organización a partir del trabajo.”<sup>10</sup> (Dabas, 1998: 47-48).

---

<sup>10</sup> El término de agente social fue desarrollado por Pierre Bourdieu (1988), con él se intentan evitar las dicotomías cartesianas de sujeto-objeto o individuo-sociedad. El concepto de agente transmite la noción de alguien que se agencia, se apropia de la realidad, transformándola a la vez que se transforma.

Nuestro taller se denomina representación organizacional y consiste en la representación de las relaciones existentes entre las diferentes unidades o estructuras de la organización (subsistemas: individuos o grupos). Las dinámicas grupales permiten que los participantes puedan visualizar, y tomar conciencia de las relaciones que están influyendo, realmente, en la toma de decisiones dentro de la organización, así como en la consecución de sus objetivos. Las representaciones organizacionales estarán determinadas por los problemas que planteen los miembros que trabajen su representación en el grupo. Los participantes de los grupos representarán, algunos, a las distintas unidades de la organización a la que pertenece la persona que plantea el problema, que es quién los elige y realiza la demanda de ayuda para su problema.

Una descripción más exhaustiva de la dinámica que se desarrolla en una representación organizacional y de sus efectos en los que participan en el grupo lo realiza el siguiente artículo de prensa de Dagmar Deckstein publicado en el diario alemán *Süddeutsche Zeitung* en julio de 1999<sup>11</sup>. Dice así:

#### **“Asesoramiento Sistémico de la Gestión en Organizaciones**

**– Un nuevo método abre perspectivas hasta ahora desconocidas en la percepción de los miembros de una empresa.**

‘¡Otra vez una nueva moda de management!’ También Wolfgang Rösler se sintió en un principio escéptico y no quería creer que esto podía funcionar. El gerente de la Oficina de la Seguridad Social de Munich-Este (Alemania) una vez más había participado en uno de los seminarios habituales para el personal directivo: organización de la agenda de trabajo, selección de personal solicitando empleo. Todo aquello que se consideraba indispensable para un directivo competente. Esta vez, sin embargo, el organizador del seminario tenía una oferta bastante exótica: ‘Constelaciones de Estructuras Sistémicas’. Este método permitía detectar y solucionar los trastornos en el orden de un sistema. O, como explicaba la asesora Kristina Erb en el programa de su taller: ‘Las Constelaciones Sistémicas nos brindan la oportunidad de obtener en poco tiempo una gran cantidad de informaciones de un sistema, descubriendo asimismo ideas para cambios adecuados, que al mismo tiempo repercutirán de manera positiva sobre todos los miembros del sistema. Además, los participantes en una Constelación aguzan sensiblemente su percepción de los contextos sistémicos.

#### **Con los ojos cerrados.**

Hasta aquí, Wolfgang Rösler no entendía absolutamente nada, igual que cualquier persona que no hubiera oído nunca del trabajo con Constelaciones. La experiencia del taller, sin embargo, le ‘dejó atónito, para decir la verdad’. Wolfgang Rösler abordó la Constelación con la pregunta de por qué la cooperación entre los siete miembros del equipo directivo de la Oficina de la Seguridad Social no funcionaba de la manera deseada. Así, pues, Wolfgang Rösler eligió

---

<sup>11</sup> Traducido por Sylvia Gómez Pedra, que es la traductora de las demás obras de Hellinger al castellano, y obtenido de la dirección electrónica: <http://www.poieticas.8m/HellingerOrg.htm>.

de entre los doce participantes del taller –todos personas ajenas a su empresa que no conocían a ninguno de los colaboradores de Wolfgang Rösler, ni siquiera de vista– sendos representantes para sí mismo y los siete directores de departamento.

Con los ojos cerrados, las manos puestas en sus hombros, condujo a cada uno de ellos hasta el centro de la sala, dándole una orientación en el espacio de acuerdo con su intuición – algunos, más juntos, otros, de espaldas al grupo. Y a partir de ahí empezó lo fascinante, que una y otra vez asombra sobre todo a la persona que configura una Constelación por primera vez: los representantes de los compañeros de Wolfgang Rösler comenzaron a expresar sensaciones e impresiones corporales como: ‘Éste no es mi jefe’, ‘Me siento excluido’, ‘De alguna manera me da igual todo y no tengo nada que ver con los demás’. La escena de la Constelación reflejaba de manera inequívoca, e inmediatamente comprensible para el jefe, el patrón relacional que unía a los miembros del ‘sistema de siete’.

Así, por ejemplo, Wolfgang Rösler se dio cuenta, a través de la imagen configurada, de que solía tratar con preferencia a un miembro de su equipo directivo. ‘Si yo mismo cambio, en el sentido de no colocar tantas veces a la persona preferida en el centro, acercando más a los demás miembros del equipo, puedo lograr un mayor equilibrio entre todos’ –así lo percibe Wolfgang Rösler hoy.

La comprensión más asombrosa para él fue descubrir que él mismo era responsable del desequilibrio y que ‘no eran los demás’ –como él había pensado– ‘que no funcionaban’. También podríamos decir: ésta es la comprensión de la responsabilidad del cargo directivo.

¿Magia? ¿Esoterismo? ¿Abracadabra mística? ¿De dónde ‘sabían’ los representantes configurados la trama relacional entre personas absolutamente extrañas? ¿Cómo es posible que alguien, a raíz de las afirmaciones de unos representantes configurados, pudiera sacar conclusiones en relación a un sistema, a su historia y a su estado, para después llegar a consecuencias e ideas de solución? Porque, como afirma Kristina Erb, en estas imágenes exteriorizadas de los sistemas –sean familias, departamentos, empresas enteras, incluso procesos judiciales o guiones de cine, que también pueden ser configurados– se trata de ‘una forma generalizada de lenguaje’.

### **Vivencias cruciales.**

Hasta ahora, la asesora sistémica no sólo ha desencadenado vivencias cruciales, como en el caso del director de la Oficina de la Seguridad Social de Munich, sino que también pudo ayudar a más de un fundador de empresa para encontrar el camino hacia la independencia, configurando en una Constelación los diversos proyectos alternativos. Asimismo, trabajando con herederos de algunas empresas, pudo descubrir la causa fundamental de su escaso éxito tras ocupar la dirección del negocio: su falta de valoración de la persona del fundador, por ejemplo. También este reconocimiento puede ser recuperado en el transcurso de una Constelación. Para este fin, la persona en cuestión se acerca al representante del fundador y le dice, por ejemplo:



‘Hasta ahora no te he valorado lo suficiente, ni he reconocido tus méritos para la empresa. Quisiera rectificarlo ahora’.

Lo más fascinante en todo esto es que tales frases, que más bien recuerdan fórmulas de conjuro ritual, desarrollan su eficacia en la realidad. ‘Algo’ cambia allá fuera, en la vida cotidiana después de una Constelación, aunque aquellos que buscaban una solución o respuesta no se den cuenta tan conscientemente. ‘El que un problema se haya solucionado se reconoce por la desaparición del mismo’ –así resume Kristine Erb una experiencia muy frecuente en el trabajo con constelaciones. Ésta es también la experiencia de Wolfgang Rösler que configuró su primera Constelación hace tan sólo dos meses. Mientras tanto, ya nos ha contado de una reunión de trabajo de su equipo directivo durante la cual sus colaboradores hablaron por primera vez de las relaciones entre ellos. Además, para lo que queda del año ha fijado cuatro encuentros temáticos en los que se configurarán varios temas con la ayuda de Kristina Erb. Esto último, sin embargo, lo considera algo ‘absolutamente normal; de todos modos, esto habría sido un punto en la agenda, incluso sin la configuración previa de aquella constelación’. ¿De veras? No es de extrañar que el método de Configuración de Estructuras se propague a una velocidad tan vertiginosa en una época en que los conceptos de ‘globalización’ o de ‘pensamiento sistémico’ dominan el debate sociopolítico y de estrategias en organizaciones. Karl Weick, por ejemplo, experto en teorías de organización, opina: ‘El clima que preocupa a una organización ha sido creado por la misma organización. Las cosas de las que nos quejamos, cambian en cuanto nos damos cuenta de que tenemos parte en su desarrollo’. También se podría decir que, gracias a la experiencia con Constelaciones de Organizaciones, los participantes se hacen una idea del posible significado de expresiones como ‘la empresa como organismo vivo’, o la organización se halla en vías de aprendizaje’.

El fundamento del trabajo con Constelaciones Sistémicas fue sentado por el terapeuta familiar Bert Hellinger, quien en un principio únicamente aplicaba este método al sistema de la familia. Fue sólo a mediados de los años 90 que este método conoció un desarrollo ulterior para su aplicación a otros sistemas, sobre todo gracias a Matthias Varga von Kibéd e Insa Sparrer que en 1995 fundaron el Instituto de Formación e Investigación Sistémicas en Munich. Desde entonces, el método de configuración de Constelaciones de Estructuras Sistémicas cuenta con un número de adeptos cada vez mayor. Kristina Erb, por ejemplo, afirma que no hay forma más clara de visualizar inmediatamente si una persona actúa en su lugar (de trabajo) con tranquilidad y lleno de energía, o debilitado. Y aquello que le debilita, también se manifiesta. Así, como directora de su asesoría de empresas ‘Sistemas en Acción’, Kristina Erb frecuentemente ha tenido la experiencia de que algunos mitos como: ‘Aquí, todos somos iguales’, únicamente fomentan la inseguridad y los conflictos relacionales. ‘Toda organización siente la necesidad de dirección, de una dirección justificada por el rendimiento’. Otra experiencia muestra que bajo la influencia de aquellos ejecutivos que suelen abrirse paso a codazos, sin reconocer ni a sus

compañeros ni a sus antecesores, todo el sistema puede quedar bloqueado. De nada sirven ni el mejor control ni el esfuerzo por bajar los precios a toda costa, el éxito duradero se malogra mientras los patrones relacionales ‘invisibles’, que únicamente salen a la luz a raíz de una Constelación, siguen actuando de esta manera nefasta.

### **El Inconsciente Colectivo**

El director de la Oficina de la Seguridad Social, Wolfgang Rösler, hasta hoy no sabe explicarse muy bien qué es lo que ‘funcionó’ en aquella Constelación, ni de qué manera ocurrió. Los expertos en teoría y práctica sistémicas, sin embargo, ya hablan del Inconsciente Colectivo, en el que se hallan memorizadas todas las informaciones, incluso de otros sistemas. O de aquellos campos morfogenéticos con los que el biólogo inglés Rupert Sheldrake explica por ejemplo el siguiente: antes de que la mujer llegue a casa, incluso faltando más de diez minutos para su llegada, su perro ya muestra signos de saber que su dueña está próxima. ‘Cuando por primera vez en mi vida vi una Constelación’ -comentó Sheldrake alguna vez- ‘por fin supe de dónde lo sabía el perro’. ¿Y por qué los humanos no habrán de participar también de este saber que los perros tienen desde hace tanto tiempo?”

Lo que pretendíamos era por un lado aplicar nosotros el método de las representaciones organizacionales en algunos grupos que convocáramos y reuniéramos para tal fin y además poder participar en otros grupos coordinados por otros profesionales con el fin de poder establecer algún tipo de comparación. Elaboramos un cuestionario para investigar<sup>12</sup> sobre los

---

<sup>12</sup> En Alemania se han iniciado desde 1997 una serie de investigaciones sobre la aplicación y efectividad del modelo de las representaciones familiares de Bert Hellinger que han dado lugar a la presentación de algunas tesis (véase Ulsamer, B., 2000: 170-189).

“Gli studi scientifici sulle rappresentazioni familiari sono solo agli inizi. Per questo motivo non è possibile presentare dati e statistiche sull’efficacia di questo metodo.

Ho davanti a me due interessanti tesi di laurea, contenenti le riposte di clienti ai quali era stato chiesto quali effetti le rappresentazioni familiari avessero avuto su di loro. Io stesso nel 1997 ho inviato un questionario a 90 persone che avevano partecipato ad una rappresentazione. Quasi la metà ha risposto, i risultati sono simili a quelli delle tesi.

Dorothea Rieger mi ha messo a disposizione i risultati provvisori della sua tesi, da lei scritta a Friburgo insieme a Inge Stückmann. Nella tesi vengono riportate le interviste a 39 partecipanti a seminari sulle rappresentazioni familiari, condotti da quattro terapeuti diversi.

Il suo risultato positivo più convincente è che alla domanda se i partecipanti avrebbero consigliato o meno il seminario ai loro amici, 27 hanno risposto di sì e 2 di no. Vediamo alcuni dei motivi indicati da chi ha risposto affermativamente:

“Per me la cosa più importante è che questo metodo si basa sull’amore e sul rispetto, che ci collega in modo positivo alla nostra famiglia, ridestando anche in noi l’amore e la capacità di farlo fluire”.

“Porta chiarezza nella storia familiare”.

“Anche se non ho potuto fare la mia rappresentazione, ho imparato molto da quelle degli altri o trovato molto interessanti le dinamiche che hanno avuto luogo”.

“Ottimo metodo per avvicinarsi in poco tempo alle cose nascoste”.

Le altre risposte si differenziano molto di più. Nonostante consiglino le rappresentazioni, lo fanno con diverse motivazioni.. Delle 39 persone, 31 si sono dette soddisfatte del seminario, 6 soddisfatte solo in parte, 1 insoddisfatta.

Nella tesi di laurea di Guido Junge, di Amburgo, sono stati intervistati soltanto sette clienti, in modo aperto e semistrutturato, a proposito del loro vissuto nella rappresentazione familiare a cui avevano preso parte da sei mesi a tre anni prima.

cambios de representación social que se producen en los que participaron en los grupos, preguntándoles sobre sus creencias, convicciones y niveles de satisfacción en cada una de las representaciones que se realizaran. Así, pasaríamos previamente un cuestionario (nº 1), a la persona que plantea su problema laboral y quiere realizar su representación organizacional. Después de realizada la representación organizacional le volvimos a pasar el cuestionario (nº 2) de nuevo para comprobar si se han producido cambios en sus opiniones, sobre sus creencias, convicciones y niveles de satisfacción. Un mes después de realizada la representación organizacional se le pasó nuevamente el mismo cuestionario (nº 3) para comprobar si los cambios, en caso de haberse producido, perduran o se modifican: disminuyen o aumentan. Con la medición de dichos cambios pretendíamos poder demostrar de manera objetiva los efectos que produce en los individuos la aplicación de nuestro método de las representaciones organizacionales. Pues, creíamos necesario contar con las opiniones de los participantes en las diferentes dinámicas y no sólo con lo que el autor de la investigación describiera de las diferentes dinámicas realizadas. También, se le pasaría otro cuestionario (nº 4) a los demás miembros de los diferentes grupos que observaran las representaciones organizacionales realizadas para poder comparar los resultados y contrastar si las dinámicas llevadas a cabo producían en los demás miembros del grupo efectos parecidos a los que producían en los individuos que realizaban su representación organizacional.

#### **5.1.- Elaboración del cuestionario y de su terminología .**

Para la elaboración del cuestionario que queríamos pasar a los que participaron en los grupos pensamos que la terminología más exhaustiva que existía sobre organizaciones era la de la Norma Europea EN ISO 9000, la cual adopta íntegramente la Norma Internacional ISO 9000:2000, aprobada por el Comité Europeo de Normalización CEN, sobre Sistemas de Gestión de Calidad. Esta norma emplea una terminología aceptada internacionalmente, por lo que sus

---

Generalmente, ciò ch     mancato nella propria rappresentazione viene recuperato in quelle degli altri partecipanti.

I partecipanti erano arrivati al seminario con un mucchio di domande (alcuni ne avevano addirittura due o tre). Le domande andavano da temi molto generali fino a difficolt  concrete di rapporto. Eccone alcuni esempi:

“Paura di non essere considerato”.

“Trovare la verit  sulla mia famiglia”.

“Stabilire un rapporto d’intimit ”.

“Trovare pi  calma e pi  fiducia”.

“Capire perch  voglio continuamente scappare dai miei rapporti”.

Tre mesi dopo segui un’ulteriore intervista sui cambiamenti intervenuti dopo il seminario. Sette persone dichiararono di essere pienamente soddisfatte, trentasei di aver notato un notevole miglioramento, ognuna in grado diverso, quindici di non aver notato alcun cambiamento ed una di aver notato un peggioramento. Nella tesi di laurea di Guido Junge, di Amburgo, sono stati intervistati soltanto sette clienti, in modo aperto e semistrutturato, a proposito del loro vissuto nella rappresentazione familiare a cui avevano preso parte da sei mesi a tre anni prima.

L’immagine risolutiva nella rappresentazione familiare   stata accettata e ritenuta esatta da tutti. Per tutti i clienti si sono modificati l’immagine interiore della famiglia e la propria posizione all’interno del sistema familiare. Anche i loro atteggiamenti nei confronti dei componenti della famiglia sono mutati. La rappresentazione   stata vissuta prevalentemente come liberatoria...” (Ulsamer, B., 2000: 186-188).

términos han sido ampliamente consensuados y probados en cuanto a los conceptos a que se refiere. Estos términos sobre organizaciones, así como los demás que eran de nuestro interés, nos resultaron muy útiles porque nos ayudaron para nuestros propósitos de investigación, pues no sólo estaban claramente definidos sino que son de una gran sencillez y de una fácil comprensión para los encuestados.

Las definiciones de los términos que utilizamos son las siguientes:

**Organización.-** Conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones. Ejemplo: Compañía, corporación, firma, empresa, institución, institución de beneficencia, empresa unipersonal, asociación, o parte o una combinación de las anteriores. Una organización puede ser pública o privada.

**Cliente.-** Organización o persona que recibe un producto. Ejemplo: Consumidor, usuario final, minorista, beneficiario y comprador. El cliente puede ser interno o externo a la organización.

**Proveedor.-** Organización o persona que proporciona un producto. Ejemplo: Productor, distribuidor, minorista o vendedor de un producto o prestador de un servicio o información. Un proveedor puede ser interno o externo a la organización.

**Parte interesada.-** Persona o grupo que tenga un interés en el desempeño o éxito de una organización. Ejemplo: Clientes, propietarios, personal de una organización, proveedores, banqueros, sindicatos, socios o la sociedad. Un grupo puede ser una organización, parte de ella o más de una organización.

**Ambiente de trabajo.-** Conjunto de condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo. Incluyen factores físicos, sociales, psicológicos y medioambientales (tales como la temperatura, esquemas de reconocimiento, ergonomía y composición atmosférica).

**Estructura de la organización.-** Disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones entre el personal. El alcance de la estructura de la organización puede incluir interfaces pertinentes con organizaciones externas.

**Infraestructura.-** (Organización). Sistema de instalaciones, equipos y servicios necesarios para el funcionamiento de una organización.

**Producto.-** Resultado de un proceso.

Existen cuatro categorías genéricas de productos:

- servicios (por ejemplo: transporte).
- software (por ejemplo: programas de computador, diccionario).
- hardware (por ejemplo: parte mecánica de un motor).
- materiales procesados (por ejemplo: lubricante).

**Proceso.-** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Los elementos de entrada para un proceso son generalmente resultados de otros procesos.

**Procedimiento.-** Forma especializada para llevar a cabo una actividad o un proceso. Cuando el procedimiento está documentado, se utiliza con frecuencia el término “procedimiento escrito” o “procedimiento documentado”. El documento que contiene el procedimiento puede denominarse “documento de procedimiento”.

**Diseño y desarrollo.-** Conjunto de procesos que transforma los requisitos en características especificadas o en la especificación de un producto, proceso o sistema.

**Proyecto.-** Proceso único consistente en un conjunto de actividades coordinadas y controladas con fechas de inicio y de finalización, llevadas a cabo para lograr un objeto conforme con requisitos específicos, incluyendo las limitaciones del tiempo, costo y recursos. Un proyecto individual puede formar parte de una estructura de un proyecto mayor. El resultado de un proyecto puede ser una o varias unidades de producto.

**Servicio.-** Es el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en el interfaz entre el proveedor y el cliente y generalmente es intangible. La prestación de un servicio puede implicar, por ejemplo:

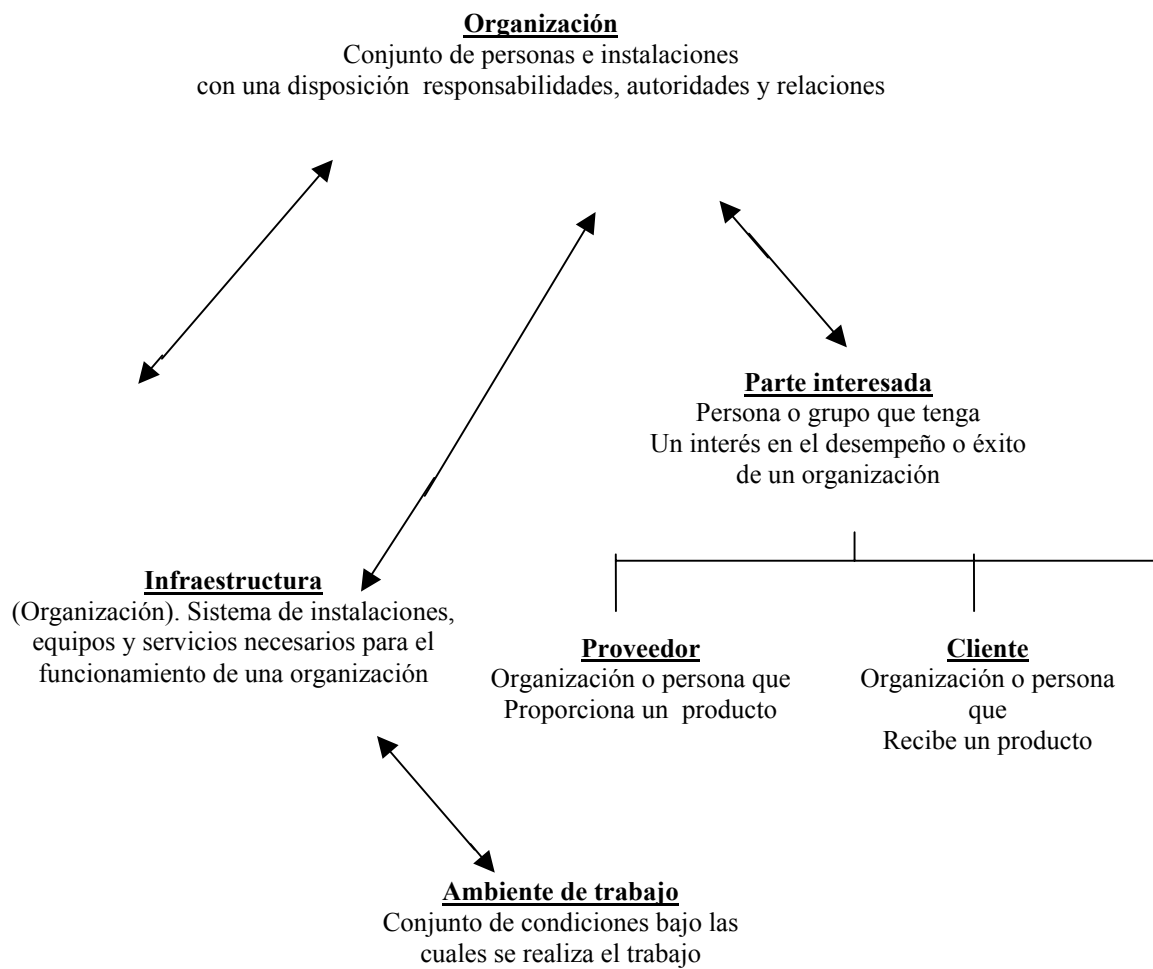
- una actividad realizada sobre un producto tangible suministrado por el cliente. (por ejemplo: reparación de un automóvil).
- una actividad realizada sobre un producto intangible suministrado por el cliente (por ejemplo: la declaración de ingresos necesaria para preparar la devolución de los impuestos).
- la entrega de un producto intangible (por ejemplo: la entrega de información en el contexto de la transmisión del conocimiento).
- la creación de una ambientación para el cliente (por ejemplo: en hoteles y restaurantes).

**“Comunicación ascendente.-** Tiene su origen en las personas que trabajan en el equipo, y la comunicación se dirige a los directivos. Es fundamental porque permite conocer las ideas, problemas, iniciativas o propuestas de los empleados. En la medida en que sus sugerencias sean tenidas en cuenta, se sentirán más motivados e ilusionados con su trabajo.” (Ares Parra, A., Fernández García, T., 2002: 150).

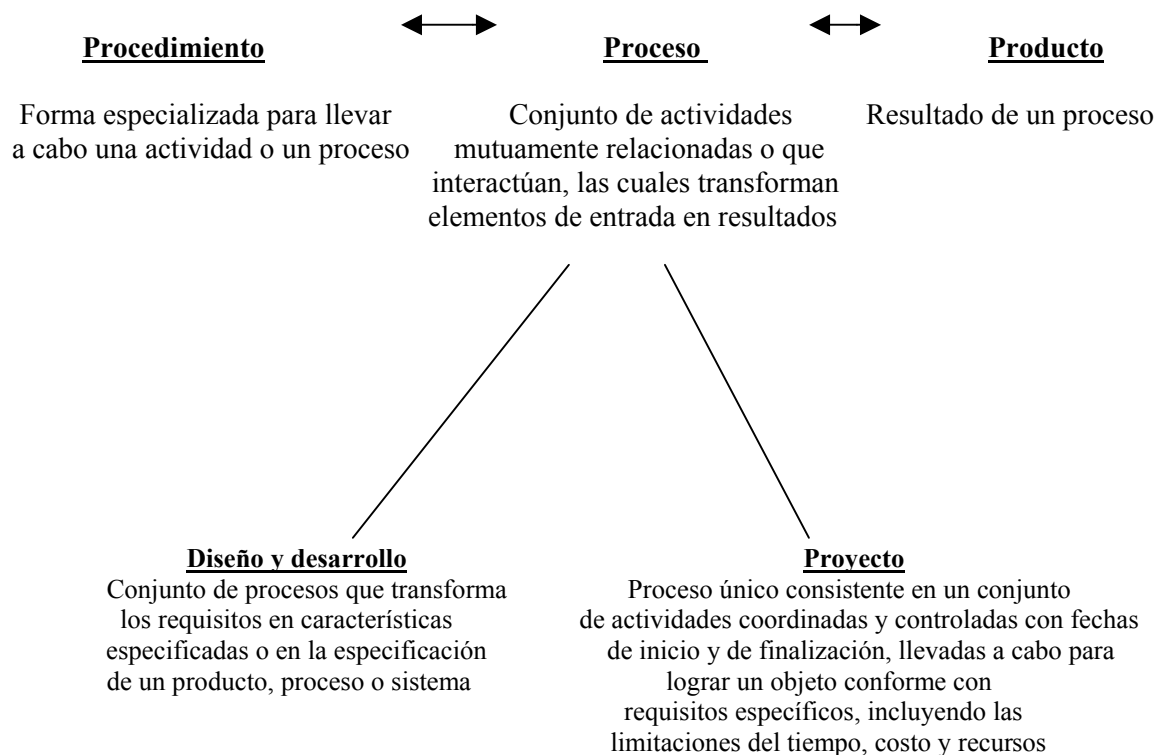
**“Comunicación descendente.-** Es la comunicación más usada en la mayoría de las organizaciones. Se produce desde una jerarquía superior hacia los subordinados. Se utiliza para coordinar el trabajo (objetivos, programación, directrices, evaluación o motivación). Tendrá como función principal el ejercicio del poder y la regulación de las conductas laborales de los empleados.” (Id.).

**“Comunicación horizontal.-** Es el intercambio de mensajes entre los miembros de la organización. Es más directa porque se desarrolla entre personas que están al mismo nivel jerárquico, e incluso se llegan a fomentar rivalidades entre departamentos para conseguir mejores resultados” (Id.).

**Figura A: Conceptos relativos a la organización.**



**Figura B: Conceptos relativos a los procesos y productos**



Durante el diseño del cuestionario fuimos consultando con diferentes expertos para que resultara un instrumento válido<sup>13</sup> para nuestro trabajo de investigación, pues lo que pretendíamos en principio contrastar era lo que decían los intervinientes en los grupos y si se producían cambios en sus opiniones como consecuencia de la aplicación del método de las representaciones organizacionales.

## **5.2.- Procedimientos para la configuración en el grupo de las representaciones organizacionales.**

En este apartado queremos explicitar algunas normas básicas del método de las representaciones organizacionales de las que se sirve el coordinador de grupo para realizar o facilitar el desarrollo de una representación organizacional en el grupo. Lo que ocurre en una representación organizacional está dirigido por unos pasos que se siguen de acuerdo con las

<sup>13</sup> Aquí cabe referirnos a la validez interna de nuestra investigación. No cabría hablar de efecto Pigmalión o del experimentador por el propio desarrollo del trabajo, tampoco las características de la demanda, ni las críticas de Harré y Secord (Véase al respecto a Clemente, M. 1992: 68-71). En cuanto a la elaboración del cuestionario fuimos cuidadosos al compartirlo y al realizar su elaboración solicitando aportaciones a un gran número de expertos para cuidar su validez interna. Sobre validez externa sólo decir que los resultados obtenidos refuerzan lo obtenido por otras investigaciones realizadas para la elaboración de algunas tesis en Alemania (véase nota anterior).

normas establecidas por el modelo y no existe nada mágico, todo obedece a unos procedimientos y unas metodologías sobre las que el coordinador de grupo necesita adquirir una formación previa, seria y reconocida. Esta formación se recibe de profesionales que están reconocidos como expertos y formadores en el modelo.

En primer lugar realizaremos unas reflexiones que son importantes para comprender la aplicación del método de las representaciones organizacionales y después explicaremos las normas que sigue el coordinador de grupo para facilitar las dinámicas grupales.

### **5.3.-Reflexiones importantes previas al desarrollo empírico de las representaciones organizacionales.**

#### **a) Algunas consideraciones históricas.**

El trabajo con representaciones familiares, creado por Bert Hellinger, tuvo sus inicios los años 90 en Alemania y se va expandiendo desde entonces no sólo en los países de habla alemana sino en los de habla inglesa, castellana, rusa, japonesa, china y en otras lenguas donde ya han sido traducidas las obras y los videos de las intervenciones más importantes.

Uno de los pioneros de la aplicación del método de las representaciones organizacionales es Gunthard Weber (2001) que realizó el primer taller sobre el tema en Austria en 1995. Dicho trabajo resulta ser un método eficaz para conseguir en un mínimo de tiempo una abundante información sobre la dinámica y la estructura de un sistema de trabajo o de una organización. Además proporciona al sujeto que plantea el problema unas imágenes de solución que le dan el impulso y la fuerza necesaria para resolver el mencionado problema.

Las representaciones organizacionales pueden ser útiles para buscar soluciones a problemas personales en el ámbito laboral y además pueden ser adecuadas para la supervisión de los asesores de las organizaciones, en cuanto aclara el lugar que estos ocupan y si dicho lugar les debilita o les fortalece.

En nuestro país ya existen profesionales que están aplicando el método de trabajo de las representaciones organizacionales. Sin duda es un campo todavía en expansión pero con seguridad logrará un nivel de desarrollo similar al de otros países donde se está consiguiendo una sólida implantación.

#### **b) Las organizaciones se resisten a desaparecer.**

Toda organización tiene una tendencia a autoconservarse al precio que sea necesario. Cuando los conflictos de una organización están relacionados con haber perdido su justificación de existencia, todas sus fuerzas se centran únicamente en la lucha por su supervivencia y entonces pretender cambiar algo a nivel interno no tiene sentido, pues en esa precipitación se buscaría una solución equivocada y carente de fuerza. Si esta misma falta de justificación de existencia la evidenciamos mediante una representación organizacional, bien porque se haya realizado alguna exclusión de un miembro significativo, como quien fundó la organización, o porque la razón de la fundación de la organización se ha olvidado y por eso ha dejado de tener



sentido en la actualidad, entonces surge un nivel de comprensión de lo que está ocurriendo y a partir del reconocimiento de lo excluido surgen nuevas justificaciones para la existencia de la organización. Estas son las imágenes de solución que dan nuevos impulsos a la organización y a sus miembros para seguir adelante.

#### **c) Consideraciones sobre las instituciones psicosociales.**

Muchas veces, las instituciones de carácter psicosocial se encuentran debilitadas al depender de las subvenciones económicas para realizar sus propios proyectos. Por eso, hay que buscar un lugar en la representación organizacional para representar estas subvenciones porque condicionan todas las demás funciones de la institución. Si no damos la importancia que tiene al sustento de la organización, las subvenciones que son las que hacen que la organización siga adelante, entonces ocurre algo similar a lo que pasa con otras exclusiones o injusticias dentro de la organización.

Posiciones del tipo “todos somos iguales” o ponerse del lado de la “víctima” frente al “perpetrador”, inmiscuyéndose frecuentemente personas menos competentes en asuntos profesionales dificulta, de manera importante, la orientación de las tareas (Hellinger, B., 2001: 109-110, 322-323). A veces, los cargos directivos se inmiscuyen en asuntos profesionales que no son propios de su cometido, con lo que sus tareas directivas no resultan claras ni de apoyo para sus colaboradores. Por eso las organizaciones psicosociales suelen presentar con frecuencia estructuras y competencias directivas poco claras.

En definitiva, los problemas o las disfunciones siempre surgen por el desorden en las posiciones que a cada uno le corresponde en la organización y en ese sentido cuando alguien se ocupa de una posición que no es la suya, consecuentemente deja su lugar, la posición que sí le corresponde vacía, para que pueda ocuparlo otro. Así se crea toda una cadena de posiciones que no corresponden a ninguno de los que las ocupan. La organización no cumple o deja de cumplir con la mayoría de sus objetivos porque sus miembros han abandonado su lugar queriendo cubrir las obligaciones de otros, que no son las que les corresponden. Se produce, de esta manera, toda una sucesión de aparentes buenas intenciones que enmascaran las obligaciones y las responsabilidades de cada uno en su organización. Este es uno de los problemas principales que aparecen en la mayoría de las organizaciones.

#### **d) Consideraciones sobre las tareas directivas.**

Los directivos deben asumir y aceptar un cierto nivel de soledad, sin embargo se ha observado, con cierta frecuencia, en las representaciones organizacionales que los cargos directivos se encuentran demasiado cerca de sus subalternos. Tendrían que estar apartados para poder tener un punto de vista más global que el de los subalternos. Los directivos deben buscar el apoyo, la fuerza, en sus iguales o en sus superiores nunca en sus subordinados (Hellinger, B. 2001: 46-47).

El tema de la poca o ninguna distancia entre las posiciones que ocupan en la organización los encargados de las tareas directivas y los subordinados es algo recurrente en las representaciones organizacionales pues la excesiva cercanía da lugar, en muchas ocasiones, a que los subordinados se sitúen, incluso, por delante de los que ejercen la dirección y eso crea problemas para todos y perjudica a la organización.

Los que ocupan los puestos directivos tienen que servir a los demás empleados, pero para ello han de situarse en el lugar que les corresponde. Esto supone, muchas veces, tener que asumir una cierta soledad como uno de los precios a pagar por el servicio a prestar por el puesto ocupado. Cuando el que ocupa un cargo directivo lo pone a su servicio y se olvida de los demás entonces su puesto deja de tener sentido para la organización y tiene que dejarlo, pues cuanto más permanezca en el mismo más disfuncional se vuelve su situación dentro de la organización.

#### **e) Consideraciones sobre el asesoramiento en las organizaciones.**

Los asesores resultan más efectivos cuando ocupan el último lugar en la organización. Por eso, cuando se quiere asesorar y aconsejar desde una posición que no corresponde, lo que sucede es que se desplaza de su lugar al asesorado, que para salvar su dignidad tendrá que rechazar dichos consejos y no asumir la arrogancia de quien quiere saltarse el orden establecido por la propia historia de la organización. También es cierto que, cuando un asesor experto se posiciona al lado de la dirección encuentra ahí una posición adecuada, pues el asesoramiento sólo es posible cuando consigue el apoyo de todas las personas, o de la mayoría de ellas, que son decisivas para el cometido de la empresa. Si un asesor no consigue dicho apoyo mayoritario se siente debilitado en su trabajo

#### **f) Consideraciones sobre las empresas familiares.**

Cuando la empresa es familiar debe tenerse en cuenta que las relaciones familiares influyen en las relaciones laborales de la organización. Es conveniente no mezclar unas con otras. Si las relaciones importantes son las familiares debe quedar claro que la representación a realizar debería, quizás, ser sobre la familia por tener dichas relaciones más peso que las laborales y por encontrarse estas últimas debilitadas para su desarrollo en función de su dependencia respecto a las interrelaciones familiares.

### **5.4.- Normas a las que debe ajustarse el coordinador de grupo en el desarrollo de las representaciones organizacionales.**

Lo primero que nos interesa es la forma de reunir los grupos, esto nos dará una idea previa de cómo se debe posicionar el coordinador de grupo para desarrollar su labor. El grupo es convocado con el fin de representar en él las dinámicas grupales de aquellos participantes que quieran trabajar su problema o problemas laborales en el marco de las representaciones organizacionales. Para la presentación de los casos de nuestra investigación, en la convocatoria de los grupos se les informó además de que participaban en la presente investigación. Así, se solicitó el permiso de los participantes para poder utilizar el material que fuera necesario para la

realización del trabajo de investigación. A los grupos y los casos que se trabajaron en ellos los denominamos ámbito de investigación porque se convocaron con ese fin.

En cuanto a las normas a seguir por el coordinador de grupo adelantaremos las que nos parecen más relevantes, para facilitar que el lector pueda tener una mayor comprensión de las presentaciones de los casos, que realizaremos en el siguiente apartado. El coordinador de grupo debe:

### **1.- Mantener una actitud atenta, sin intenciones y orientada hacia los recursos.**

El coordinador de grupo tiene que bloquear los sentimientos de tipo secundario que los clientes quieren expresar porque ellos sólo nos llevan a un bucle paralizador (como ya se ha explicado en el apartado 4.4). Su trabajo se apoyará en una actitud de aceptación incondicional que se oriente a los recursos y a la consideración de todos los miembros de la organización como igualmente válidos. Cuando el papel del coordinador de una representación organizacional está libre de intenciones y es discreto se hace más probable que las realidades se presenten más claras y los representantes se sientan más libres para probar distintas posibilidades de solución (Hellinger, B. 2001: 14-17).

Las preguntas que hace el coordinador de grupo tienen que estar dirigidas a las soluciones para evitar y cortar todo intento de que el cliente cuente un discurso de todo lo negativo que le ocurre (sentimientos de tipo secundario que debilitan tanto al cliente como al coordinador de grupo). De ahí que las preguntas sean casi siempre muy parecidas: ¿si encontráramos una solución para qué la utilizarías?, ¿qué sería una buena solución para ti?, ¿qué quieres conseguir? o defíneme tu problema con tres palabras.

Las soluciones siempre pasan por incluir a los excluidos y por ello la actitud del coordinador de grupo tiene que ser activa en cuanto a considerar a todos los miembros de la organización como iguales en su derecho a pertenecer a la misma. Los miembros de una organización ya sean presentes o pasados, da igual, no pueden ser excluidos porque dicha exclusión afecta al presente de la organización. En cuanto que algún miembro es excluido se comete con él una injusticia y se le otorga un poder en la organización que aunque no se ve a simple vista ejerce una influencia tal sobre la vida cotidiana de la organización que condiciona todo lo que se realiza en ella.

El coordinador de grupo ha de favorecer un clima de libertad en el grupo, mostrando una actitud de estar libre de intenciones, para que los representantes se sientan libres a la hora de buscar soluciones, pues los representantes tienen más fácil no negar el problema que los propios clientes y por tanto pueden también aportar soluciones con mayor facilidad.

### **2.- Tener en cuenta no sólo el problema presentado por el cliente sino el contexto laboral más amplio.**

Una pregunta clave que debe hacerse el coordinador de grupo es si ¿el problema que plantea el cliente puede abordarse mediante una representación organizacional? Si la respuesta

es afirmativa debe preguntarse seguidamente ¿qué tipo de representación habrá que elegir? ¿La persona está centrada, emocionalmente implicada y dispuesta a trabajar por encontrar una solución o por el contrario lo que busca es que el coordinador de grupo le solucione sus problemas? ¿Busca que los demás cambien o es una mera curiosidad? ¿Es la urgencia de la persona lo bastante grande como para realizar la representación del problema? Todas estas preguntas son pertinentes pues hacer la representación de un problema sin dejar el tiempo necesario para que el cliente sienta la necesidad por él mismo debilita al cliente y puede en algún momento bloquear el proceso.

Toda representación organizacional desde el punto de vista fenomenológico ha de efectuarse con el fin de ayudar, de que le sirva al cliente como un servicio que se le presta. Por eso, ha de evitarse cualquier intento de manipulación que el cliente pretenda realizar como resistencia a enfrentarse con sus propios problemas. Todo cliente lucha entre hacer frente a sus problemas y negarlos, no querer verlos para no afrontarlos. Así, el coordinador de grupo debe sopesar si el momento en que se encuentra el cliente es el adecuado o no es el adecuado para poder ayudarle a que resuelva su problema. Si en su lucha interna por hacer frente a sus problemas o no hacer frente a sus problemas gana esta última fuerza y niega los propios problemas habrá que dejar la representación organizacional para otro momento en el cual en esa misma lucha interna puedan más las fuerzas que llevan al sujeto a hacer frente a sus problemas. Entonces será el momento adecuado para abordar la representación organizacional.

Es muy importante conocer el contexto en donde se desarrolla el trabajo del cliente para conocer el territorio en el que nos movemos, las interacciones sistémicas importantes, el papel a jugar por el coordinador de grupo y las posibles trampas en las que no caer. Es conveniente saber el lugar donde trabaja el cliente, desde cuando trabaja, posición que ocupa, con quién trabaja, etc.

El coordinador de grupo deberá ampliar el foco de observación al sistema organizacional del cliente para que mediante dicha ampliación pueda tenerse en cuenta o considerarse a los demás miembros que forman parte de la organización que participan en el problema presentado. En esto consiste, en la mayoría de los casos, la solución de los problemas, por eso nuestro método de intervención social es un método fenomenológico.

### **3.- Elegir el sistema que resulte más adecuado.**

Según el tema que debamos tratar se implicará más a un sector del sistema que a otros. Pues todo sistema tiene que ver con las distinciones que en torno a él realiza un observador. Por tanto el coordinador de grupo debe incluirse en el propio sistema como alguien significativo del mismo ya que es él quien realiza las distinciones al elegir qué sectores se representan y cuales quedan fuera. Si el coordinador de grupo se considerara fuera del sistema por la propia lógica del modelo al quedar fuera no puede intervenir para favorecer o facilitar las soluciones. Así se

determina que el rol de coordinador de grupo no puede ser parecido ni confundirse con el rol de un observador participante.

Configurar un sistema demasiado amplio puede resultar complejo para lograr imágenes que lleven a unas soluciones que sean pertinentes. Así el coordinador de grupo tiene que ver cual es el sistema disfuncional que ha llevado al problema y quienes podrían ayudar en el logro de las posibles soluciones. Es mejor comenzar por el menor número posible de representantes (Hellinger, B. 2001: 439-440, 497-499) y luego ir incluyendo algunos más, que no al revés, para reducir la complejidad. Aunque se puede también pedir a algún participante, si ya no es necesario, que se retire y se siente.

El número de personas participantes en la representación puede reducirse haciendo que los representantes lo sean de conjuntos de personas, como clientes, trabajadores, profesiones, etc. Lo ideal es que una representación no supere un número de entre cinco y siete personas aunque para la imagen que lleva a la solución se pueden añadir más personas. Si se configuran demasiadas personas el proceso se alarga y los participantes pueden cansarse, por eso la duración de una representación no debe pasar de los 40 - 45 minutos. Debemos tener en cuenta que toda representación que realicemos queda de algún modo incompleta, dado que representa un primer paso hacia una futura solución, pese a lo cual tiene su fuerza.

Durante la configuración de la representación organizacional y mientras los representantes están posicionados es necesario que el coordinador de grupo llegue a conseguir una actitud centrada en el fenómeno que se muestra. El coordinador de grupo tiene una influencia especial sobre el proceso (Hellinger, B. 2001: 493-494) aunque dependa totalmente de la información que le provean los representantes, por eso toda representación es una obra conjunta. Así, los que realicen su representación organizacional deben preguntar a los que eligen como representantes si quieren participar como tales en ella, deben posicionar a estos según su imagen interior para que los representantes puedan sintonizar con las sensaciones que les proporciona su posición sistémica y puedan así comunicarlas de la forma más breve que sea posible (Hellinger, B. 2001: 92-93). La labor de los representantes es someterse a las posiciones del sistema que representan y eso es suficiente para que puedan proporcionar una serie de informaciones relacionales sobre el sistema que son las que facilitan la adopción de soluciones relacionales y sistémicas.

#### **4.- Pasos hacia una imagen de solución.**

Lo que guía a una representación organizacional es el asunto presentado. El proceso evolucionará desde una imagen que refleja el problema hacia una imagen de solución, pero recorriendo una serie de pasos intermedios necesarios para llegar a dicha imagen final (Hellinger, B. 2001: 429-430). Estos pasos intermedios son el camino que se recorre desde unas imágenes a otras, por lo que mediante ellos se produce un cambio progresivo de imágenes que

posibilitan las que el cliente se queda como últimas imágenes de la representación organizacional.

El coordinador de grupo tiene que plantearse: quienes fueron excluidos de la organización injustamente para poder ser integrados, cuáles son las hipotecas del pasado sobre las que se asienta el sistema, si los sentimientos expresados por los representantes son primarios o secundarios, si el problema planteado puede encontrar la solución en el nivel del sistema o ha de pasarse a un nivel más elevado, donde encontrar la fuerza para el cliente (Hellinger, B. 2001: 329-331) y si las dificultades del sistema representado se basan en problemas de relación o de estructura.

En las representaciones organizacionales se ha podido constatar que aquellos que tienen prioridad deben posicionarse hacia la derecha. El director o el equipo directivo se coloca a la derecha de los demás colaboradores o enfrente de ellos, después siguen los colaboradores del mismo rango colocados según su antigüedad en la organización. Los subgrupos o departamentos se posicionan por separado, los más influyentes a la derecha y cuando alguno de estos no recibe el apoyo suficiente por parte de sus superiores entonces se posiciona al superior detrás del inferior para que éste se sienta apoyado y seguro. No obstante, ninguna de estas indicaciones debe tomarse como una receta rígida a aplicar ya que son los representantes de cada representación organizacional quienes expresan si se encuentran bien o no en cada uno de los lugares que ocupan y hay que hacer caso a dichas expresiones que son las que guían el proceso concreto que se desarrolla en cada una de las representaciones organizacionales.

La imagen de solución se produce cuando los representantes expresan unos sentimientos de tipo primario, que es cuando se encuentran bien y con fuerzas en la posición que ocupan. Es entonces cuando, muchas veces, el coordinador de grupo hace entrar al cliente para que ocupe la posición que le corresponde a esa imagen de solución. Esto se hace para que compruebe por sí mismo la fuerza que tiene en dicha posición frente a la debilidad que tenía en la posición que ocupaba al principio de la representación organizacional. Todo esto resulta fundamental en la aplicación del método de las representaciones organizacionales.

### **5.- Rituales de reconocimiento de los miembros de las organizaciones.**

En efecto, por otra parte, reconocer a los demás supone el reconocimiento de uno mismo, por ello son tan importantes los rituales llevados a cabo en las representaciones organizacionales en los que el cliente, sobre todo, reconoce a los demás miembros y a partir de dicho reconocimiento se produce un cambio significativo en las posiciones ocupadas por cada uno de los participantes en la representación organizacional. Es como si se diluyeran las tensiones existentes y apareciera una nueva situación más relajada que hará posible las soluciones.

Las formas de llevar a cabo los rituales, aunque puedan resultar llamativas, para el lector al igual que para los que presencian por primera vez una representación organizacional, no deben distraer su atención pues lo importante son los objetivos que pretenden conseguir, dentro

de la propia dinámica de la representación organizacional, entre los representantes y el cliente. Por tanto, como podrá observarse en la presentación de casos los rituales de reconocimiento casi siempre cumplen con la función para la cual se realizan y además cuanto más llamativos son, como por ejemplo ponerse de rodillas o hacer una inclinación profunda, más pronto logran lo que se pretende que es “cambiar el calidoscopio” de la relación existente entre el cliente y los otros miembros de la organización.

#### **6.- Las soluciones que se pretenden con las representaciones organizacionales.**

Aunque el lector ya habrá deducido que las soluciones buscadas conllevan la provisión de unas imágenes de solución que se facilitan a los clientes, las cuales les fortalecen para seguir adelante en su camino, no queremos dejar de pasar la oportunidad de aclarar que las representaciones organizacionales no pueden, por decirlo así, resolver la vida de nadie, en el caso de que ésta tuviera solución si fuera un problema, lo que hacen es proporcionar impulsos para que, como hemos afirmado, el individuo resuelva el problema que plantea en un momento muy concreto. En otros momentos diferentes planteará, tendrá o sentirá otros problemas que necesitará resolver o quizás tras un tiempo necesite abordar el mismo problema que vuelve a reaparecer. No obstante, parece que las representaciones organizacionales ayudan en ese sentido a resolver los problemas que los individuos plantean y eso es lo que pretendemos demostrar con nuestra investigación.

#### **6.- PRESENTACIÓN DE CASOS.**

Los trece casos que hemos estudiado, como ya hemos apuntado, se dan en un ámbito investigador y analizamos más detenidamente dos casos para describir de una forma minuciosa lo que va ocurriendo en cada uno de los movimientos que se produce y el por qué de dichos movimientos.

##### **6.1.- Caso nº 1. Militar del Cuerpo de Ingenieros del Ejército.**

El grupo estuvo compuesto por 15 personas sentadas en círculo, que escuchan el diálogo desarrollado por el profesional (en este caso el doctorando) y el **Militar**, que es quien expone su problema de cara a buscar una solución.

El diálogo fue el siguiente:

**Coordinador:** “¿De qué se trata?”

**Militar:** “Trabajo en un centro militar de abastecimiento y tenía un problema hace tiempo. Soy el jefe de calidad. Entré en el Ejército en el Cuerpo de Ingenieros Superiores y yo pensaba que faltan mandos especializados y siento que la gente técnica pesa poco y mucho la gente operativa. Creo que debería ser al revés, debería pesar más la gente técnica que la operativa, pero esto ya lo he asumido. Pienso que los técnicos están de invitados y el centro se merece tener una mayor eficacia”.

**Coordinador:** “¿Cuál sería una buena solución para ti?”

**Militar:** “Aceptar lo que hay”.

**Coordinador:** “Y si consigues esa solución, ¿qué vas a hacer con ella, para qué te va a servir?”

**Militar:** “Para que cuando me vaya de ahí lo haga sin rencor. Que ellos continúen y que yo les haya servido”.

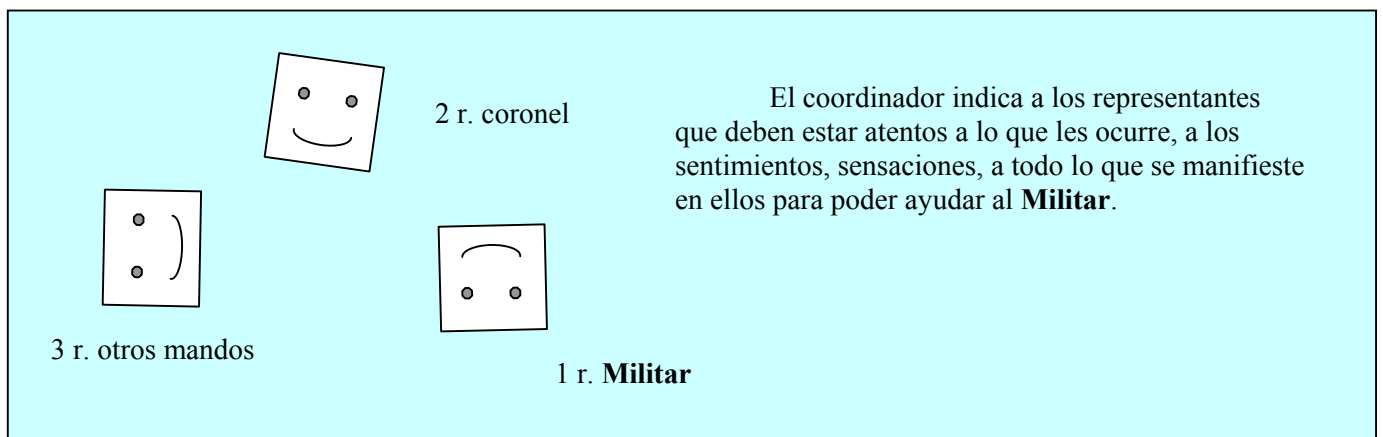
**Coordinador:** “Cuéntanos algo más de cómo es tu situación en el centro”.

**Militar:** “Yo me encargo del control de la calidad y el jefe del centro, coronel, es un “guerrero” y luego hay unos jefes de unidad que también son “guerreros”, un intendente, etc. Los proveedores sirven al centro productos nuevos y los clientes son otras unidades del ejercito que son los destinatarios del material que se les envía nuevo o reparado”.

“El problema principal es que yo creo en el sistema de calidad pero las otras personas no creen en el sistema”.

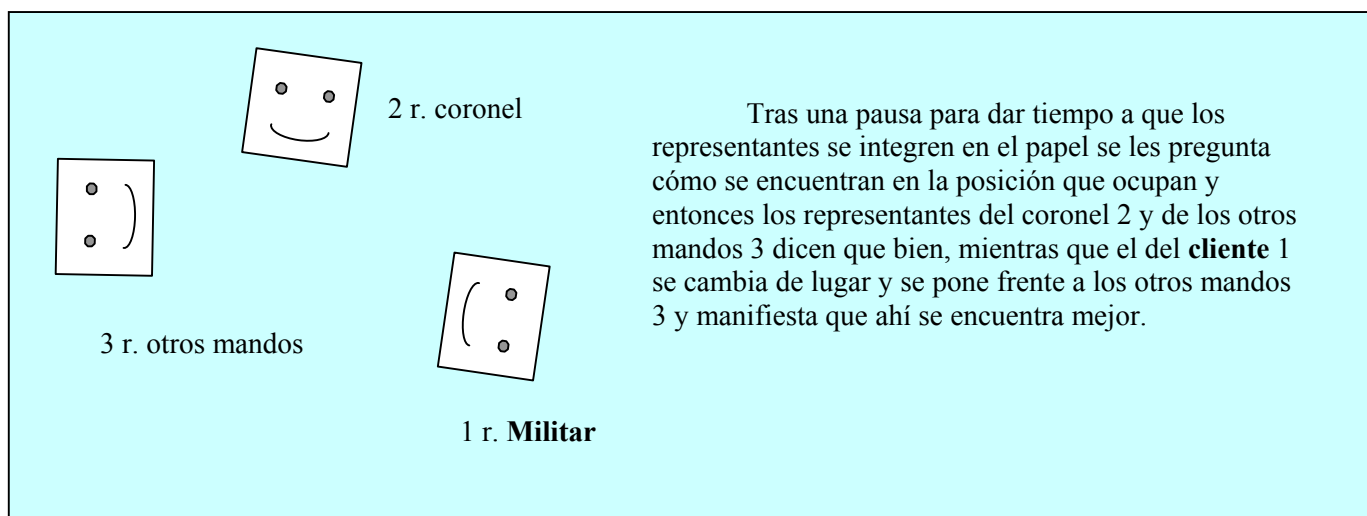
El coordinador le indica que elija, de entre los participantes en el grupo, a un representante para él 1, otro para el coronel 2 y un tercero para los otros mandos “guerreros” 3. Le pide que los posicione en el espacio de una manera intuitiva sin reflexionar sobre ello. Los representantes se limitan a situarse donde los coloque el **Militar** sin intervenir en el proceso.

La ubicación en el espacio queda fijada de la siguiente manera:



Nuestra interpretación es que la primera posición en la que sitúa a los representantes el **Militar** puede tener que ver más con los deseos que él mismo tiene de encontrarse en dicha situación que con la propia realidad. El representante del **Militar** mira al representante del coronel, que es el jefe de la unidad, y está en ángulo recto con el representante de los otros mandos, por lo que no les ve. Esta posición podría ser adecuada, si tenemos en cuenta que el orden de las posiciones son correctas, a nuestro juicio, por estar primero a la derecha el coronel a continuación los otros mandos y después el **Militar**, en el mismo sentido de las agujas del reloj. Esta posición guarda el orden jerárquico entre los miembros de la organización.





En esta segunda escena el representante del **Militar** realiza un primer movimiento situándose frente al representante de los otros mandos dejando al representante del coronel entre ambos, aunque más próximo a los otros mandos. Refleja el problema tal y como es en la vida real, si nos atenemos al relato del **Militar**.

Se produce un diálogo entre profesional y **Militar** en los siguientes términos:

**Coordinador:** “¿Reconoces lo que estás viendo en los representantes?”

**Militar:** “Sí. Reconocer eso que ha pasado. Yo diría que el coronel está nervioso”.

**Coordinador:** “¿Qué si..., reconoces eso?”

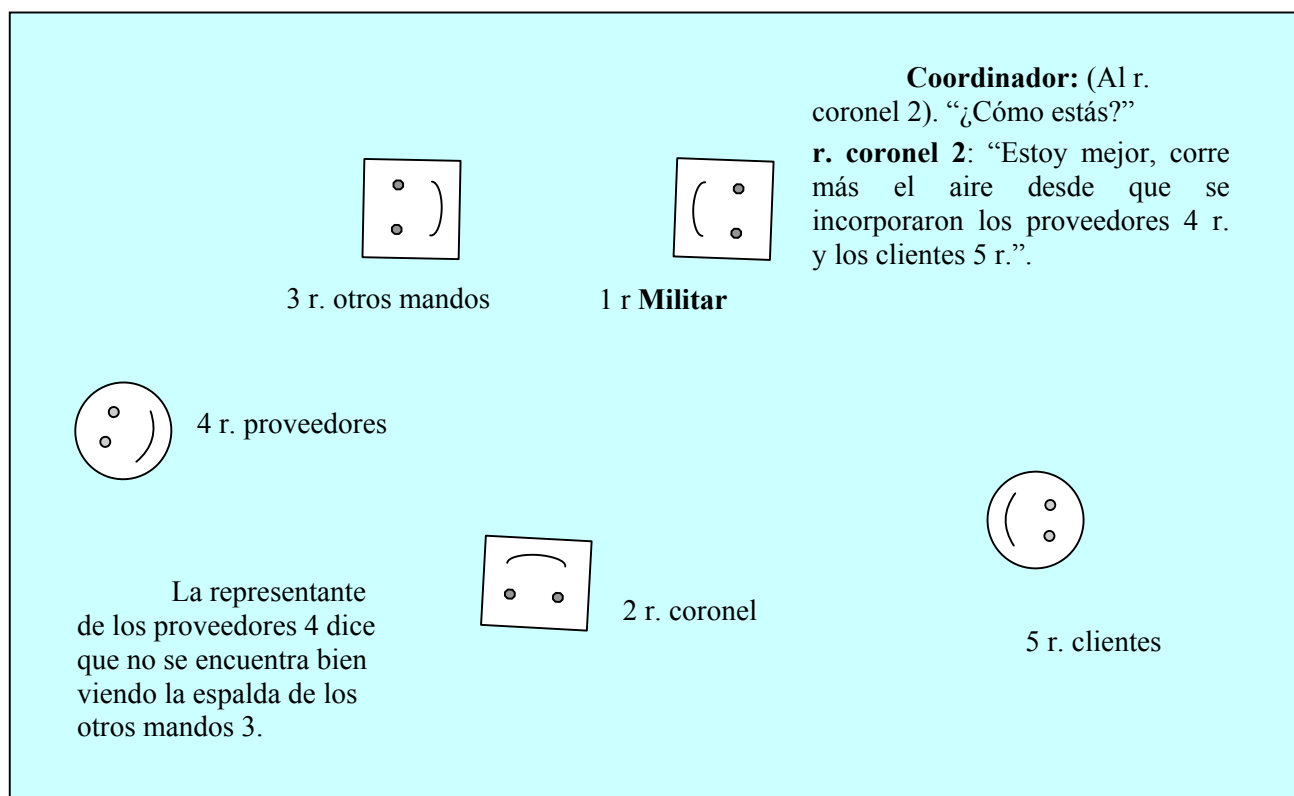
**Militar:** (Después de un silencio, responde). “Sí”.

**Profesional:** (Al representante del coronel 2). “¿Ha cambiado algo?”

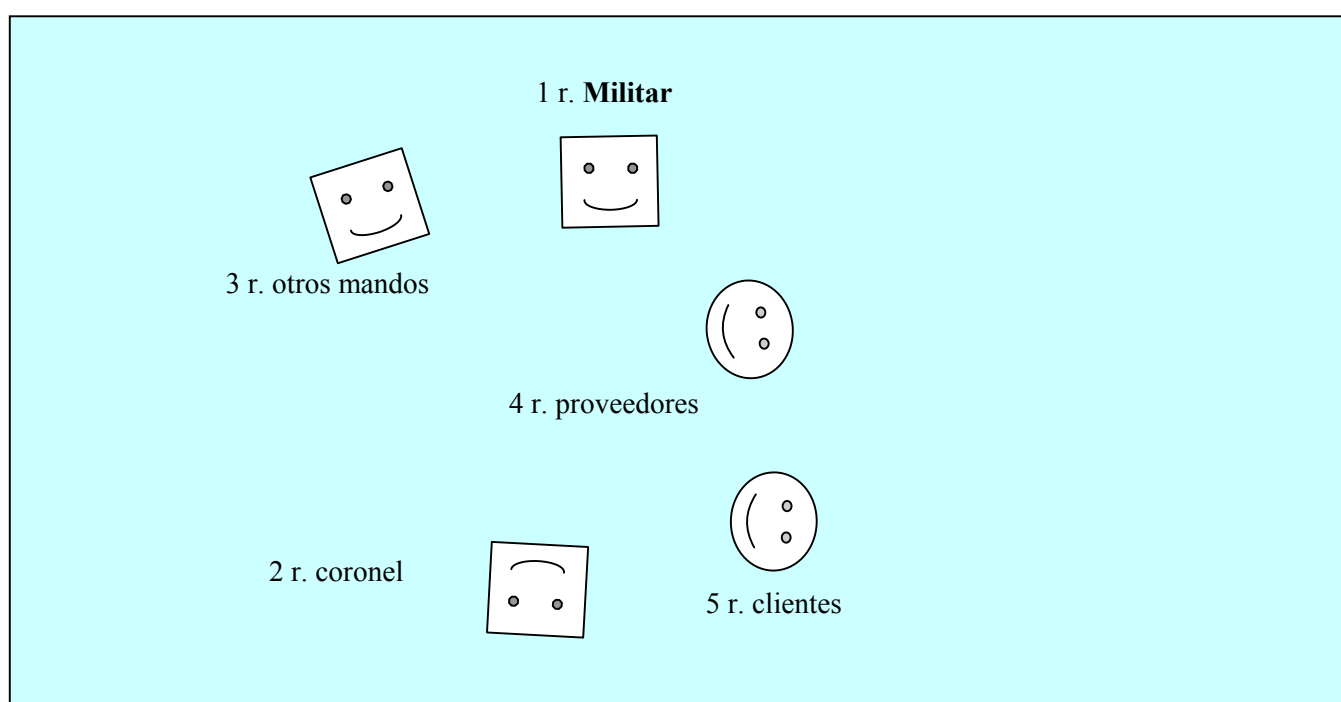
**Representante del coronel:** “No”.

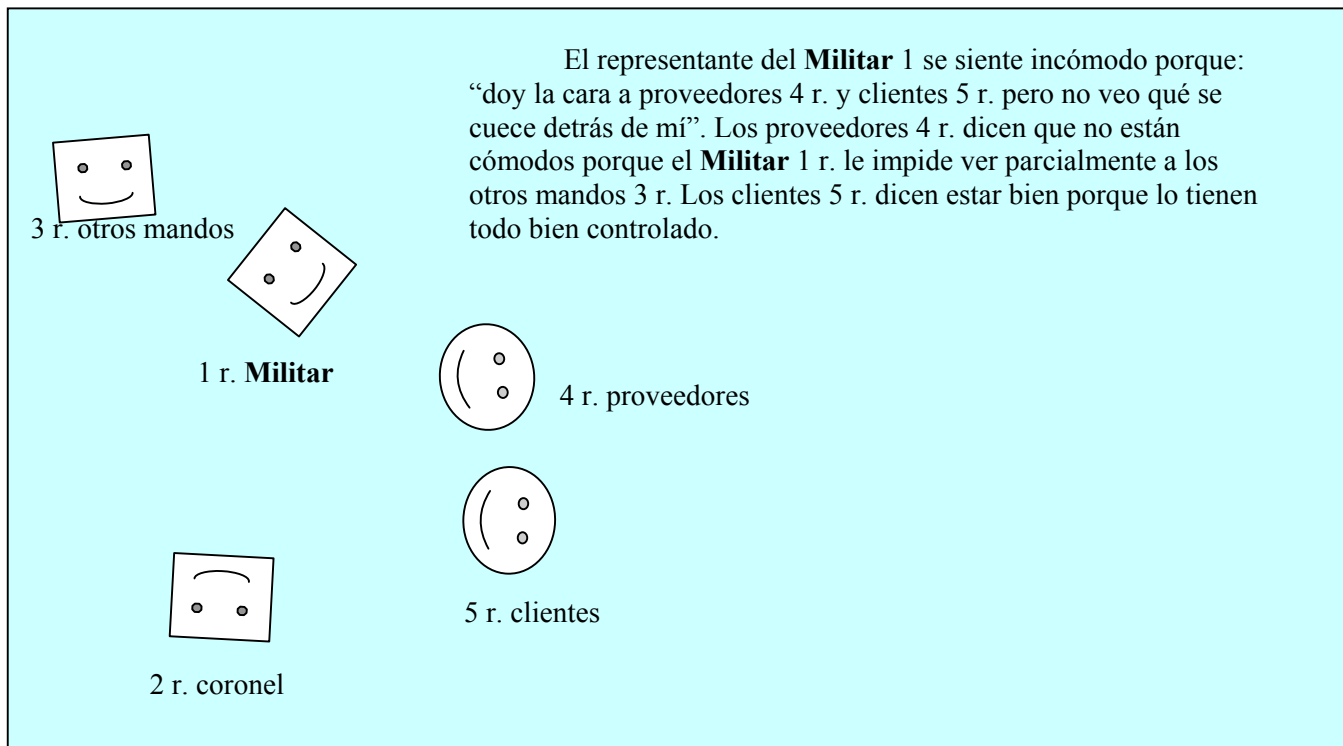
Con este diálogo el profesional pretende saber si el **Militar** acepta que, en la posición que muestran los representantes que es en definitiva la propia posición que él tiene en su organización y que es la que crea el problema, está enfrentado con los demás mandos y pone por medio de ese enfrentamiento al coronel.

Se introduce a continuación a dos nuevas representantes, una para los proveedores 4 y otra para los clientes 5. Lo que se pretende con ello es poder observar los nuevos movimientos que se producen, con el fin de comprobar las implicaciones y/o enfrentamientos que estos representantes mantienen con el **Militar**.



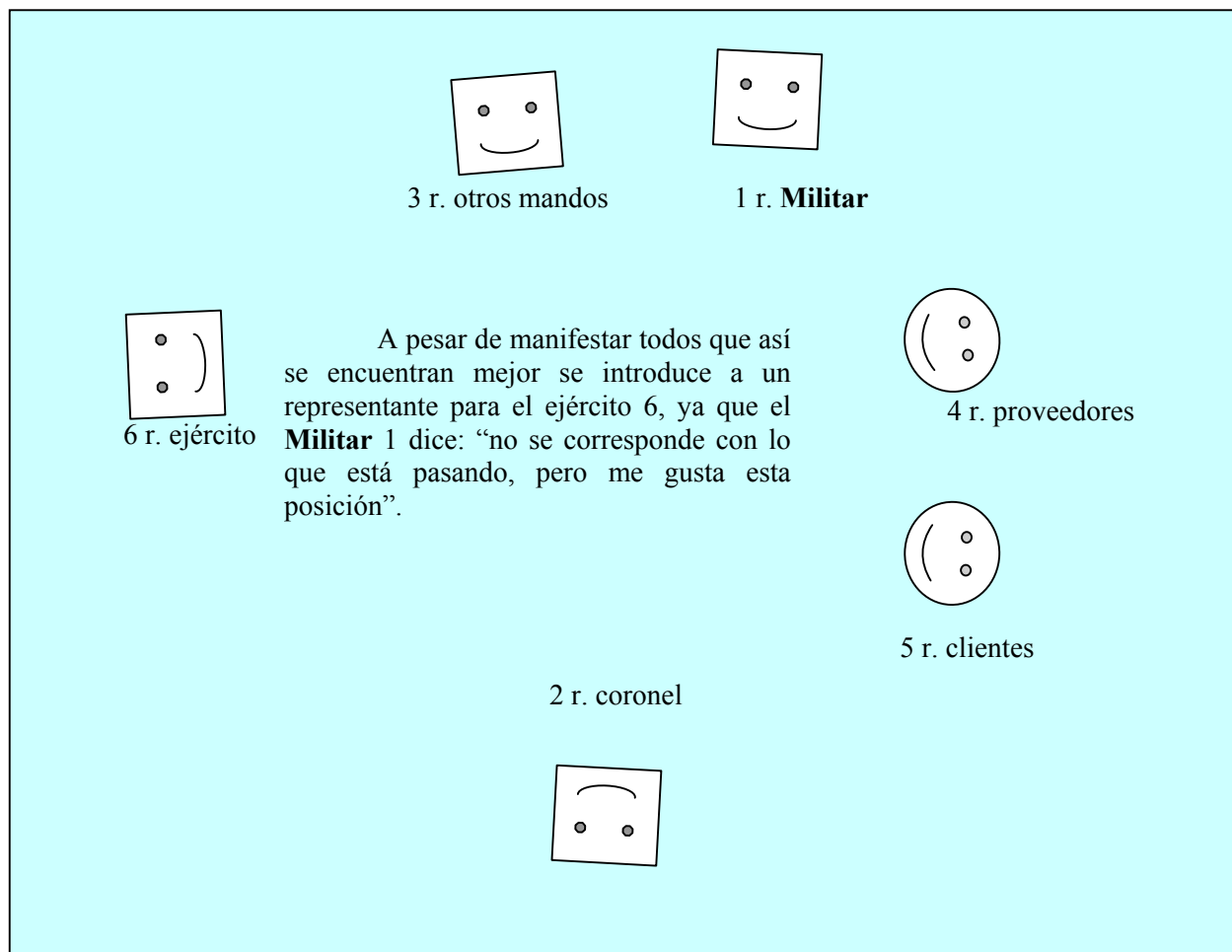
Podemos afirmar que la entrada de los proveedores y de los clientes equilibra la situación entre los otros mandos y el **Militar** con respecto al coronel, que es quien tiene la responsabilidad del centro. Por ello, el representante del coronel incluso verbaliza que desde la incorporación de ambos “corre más aire fresco”. Los proveedores dicen no encontrarse bien si el representante de los otros mandos les da la espalda, lo que nos hace inferir que esta afirmación puede tener relación con algún aspecto concreto de la situación que aparecerá después.



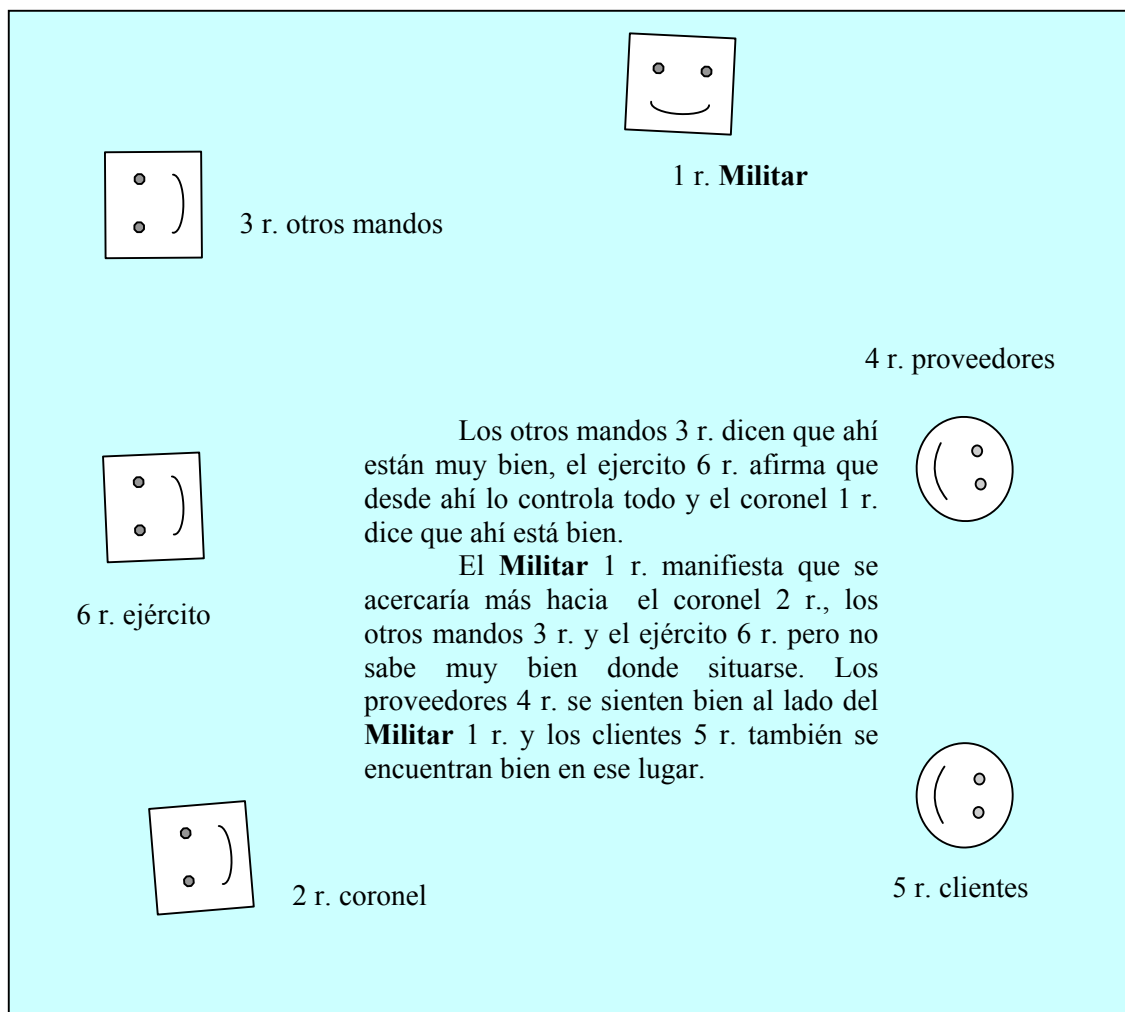


Según nuestro modelo, el problema se plantea como un desorden jerárquico, donde el **Militar** se interpone entre los proveedores, los clientes del centro y los otros mandos. Al existir un cierto desorden nadie está en el lugar que le corresponde, y en eso consiste el problema principal que se plantea. Para que sirva como ejemplo, véase que los clientes son los que expresan que están bien porque lo tienen todo controlado y ese control va en detrimento de quien debería ejercerlo. Por eso, los comentarios se centran en el cliente y no en el coronel.

Algunas preguntas pertinentes serían, ¿les corresponde a ellos el control?, ¿cuándo ellos ejercen el control quién deja de hacerlo?, ¿qué supone para el centro dicho control?, etc.



Con la inclusión de un representante para el ejército la situación evoluciona, el **Militar**, aunque dubitativo, se sitúa al lado de los otros mandos, bien posicionado con respecto a proveedores y clientes. No obstante, el coronel está descolocado con respecto al lugar que le corresponde y esto plantea otros problemas para el centro.

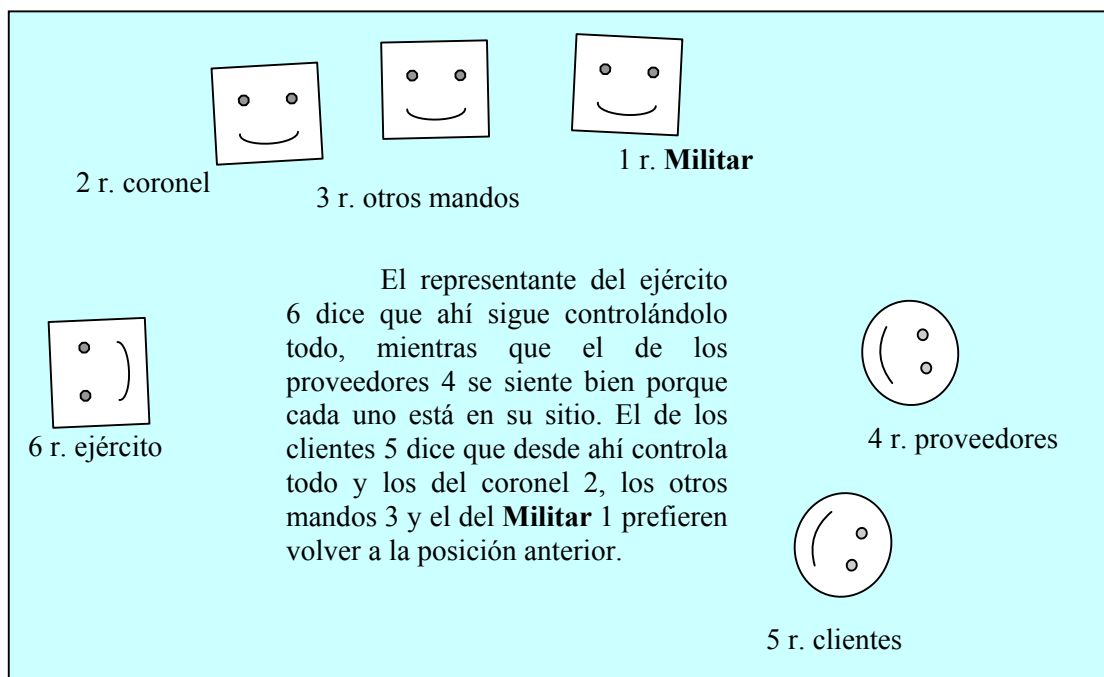


Con este nuevo movimiento, la situación va consolidando un nuevo orden más próximo a la solución del problema, puede observarse que el coronel, el ejército, los otros mandos y el **Militar** aún no están situados plenamente en los lugares que a cada uno le corresponde.

**Coordinador** (al **Militar**): “¿Es real esto que ocurre aquí, ahora?”.

**Militar**: “Sí, es más real”.

Al menos va reconociendo que esta situación se parece más a la realidad y eso supone tomar conciencia de lo que ocurre.



Puede observarse que en esta nueva imagen cada uno está situado donde le corresponde, pero también resulta claro que los representantes del coronel, de los otros mandos y del **Militar** quieren volver a la anterior situación, es decir al problema. Esto ocurre con bastante frecuencia sobre todo cuando la solución de un problema que se vive como grave, e incluso no sólo difícil de resolver sino imposible, es encontrada de una manera tan fácil, que no simple. También por la tendencia a mantener la situación inadecuada por el esfuerzo que supone ir hacia la solución.

Se le pide al **Militar** que entre en el lugar de su representante 1 y que poniéndose frente al ejército 6 le diga: “tú eres el ejército al que yo pertenezco y te reconozco como tal”.

Después se le pide que se ponga delante del coronel y le diga: “tú eres el mando y estabas antes de que yo viniera al centro y como tal te reconozco”.

Posteriormente se pone frente a los otros mandos 3 y les dice: “tú eres el mando operativo y tienes que cumplir con lo que tienes que cumplir y yo soy el mando técnico y tengo que cumplir con lo que tengo que cumplir”.

A los proveedores 4 y clientes 5 les dice: “este es mi lugar como técnico pero por otro lado pertenezco al ejército por mi profesión y desde ahí os sirvo”.

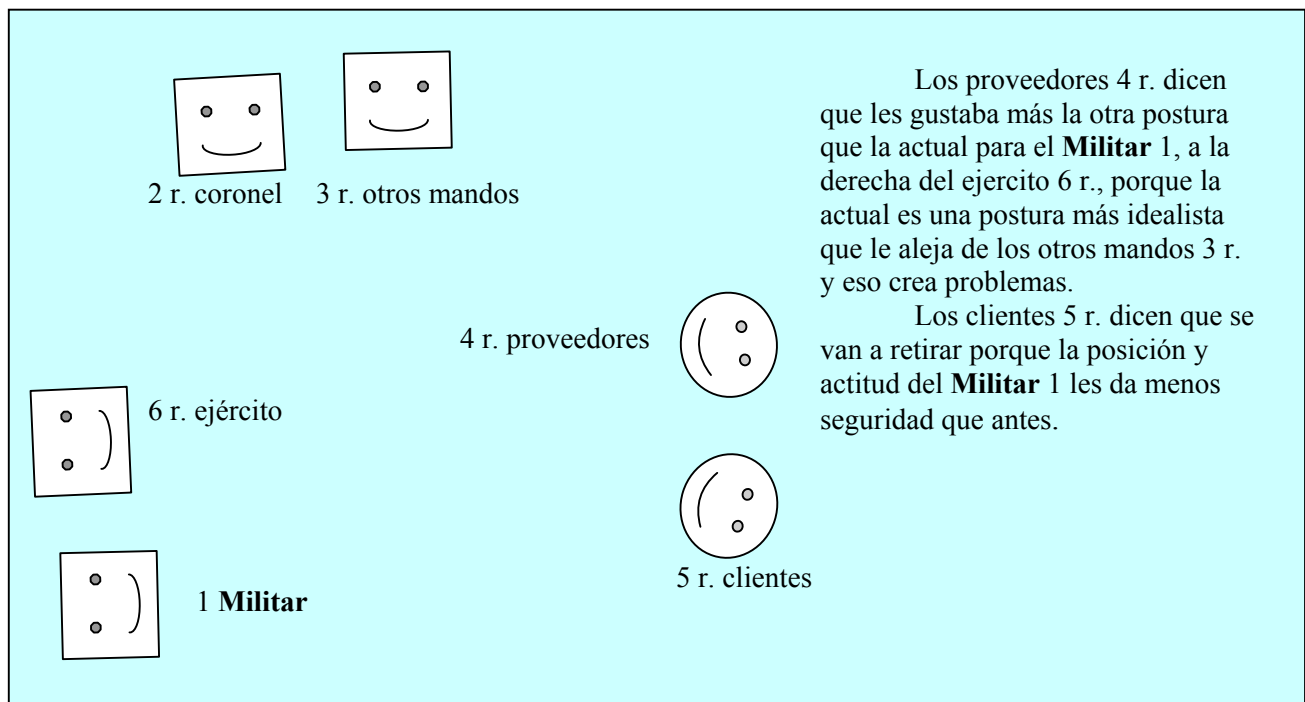
La petición al **Militar** para que diga estas frases pretende lograr que el **Militar** se sitúe adecuadamente reconociendo a todos los restantes y que además sea consciente de ello con el fin de facilitar la solución del problema, que es su demanda

El representante del ejército 6 dice: “que el **Militar** 1 es un gran profesional y técnico pero que la jerarquía está establecida así”.

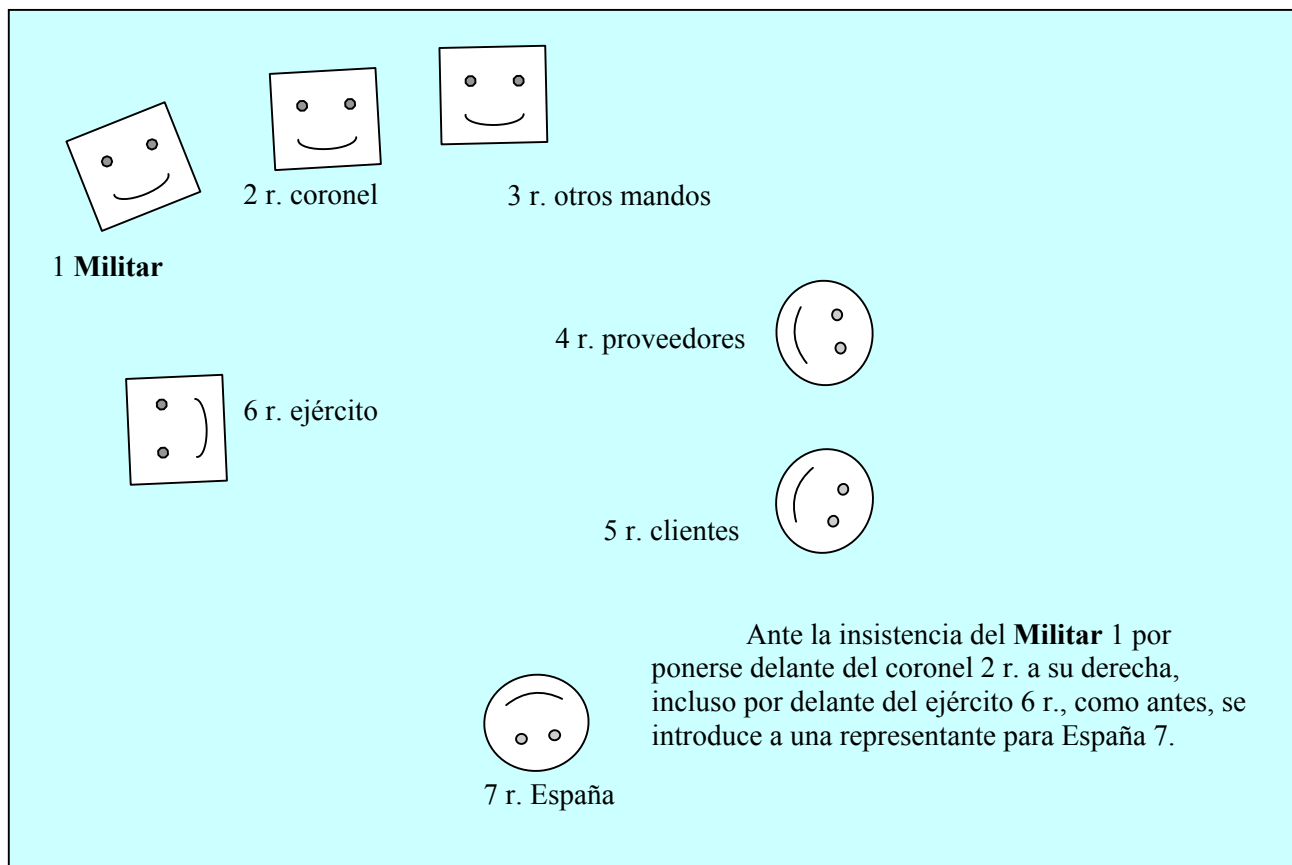
El coronel 2 dice: “el **Militar** ha reconocido algo que está muy bien y esa actitud está mejor”. Mientras que los otros mandos 3 dicen: “el mero hecho de ser técnico no le quita ningún

valor, le distingue del resto y ello le destaca, lo que debe hacer es conseguir lo que se haya marcado en su profesión. Ese es el sitio que debe ocupar”.

Los rituales anteriores, para este modelo, suponen reconocer a los demás como paso previo para poder ser a su vez reconocido, reconocimiento que se podría haber realizado de otra forma con el mismo éxito.

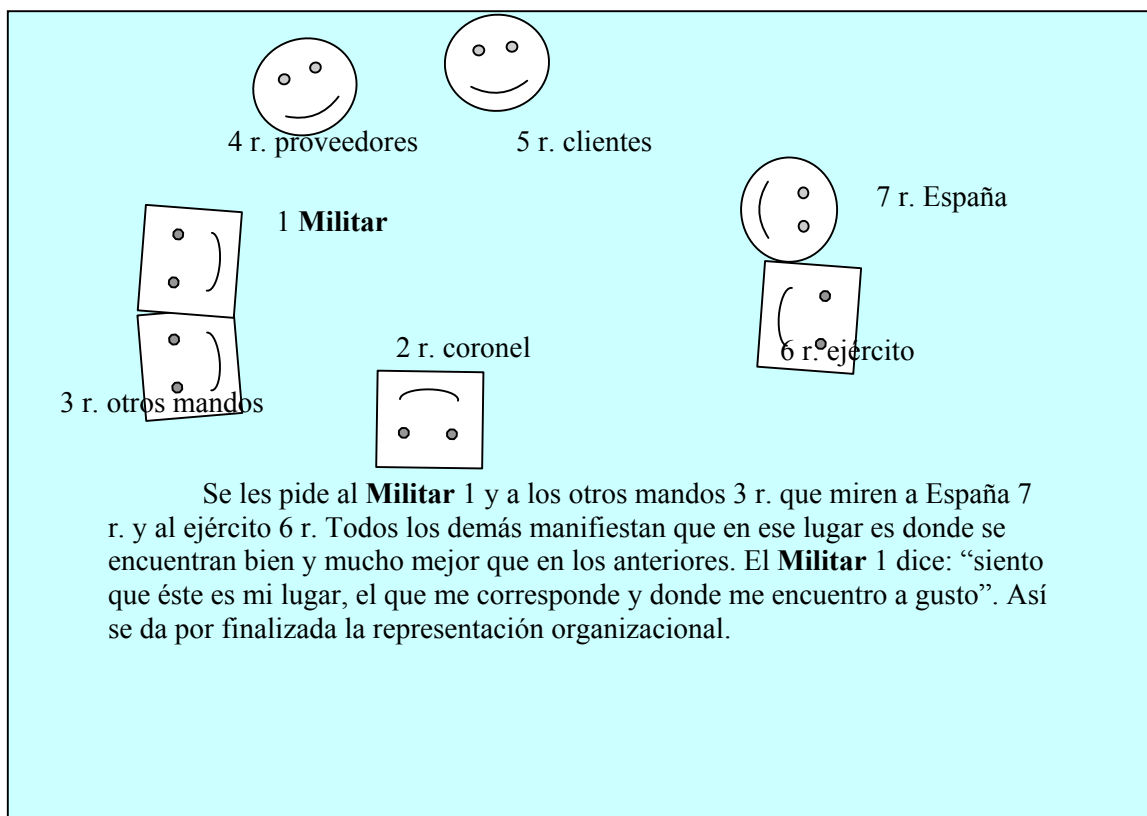
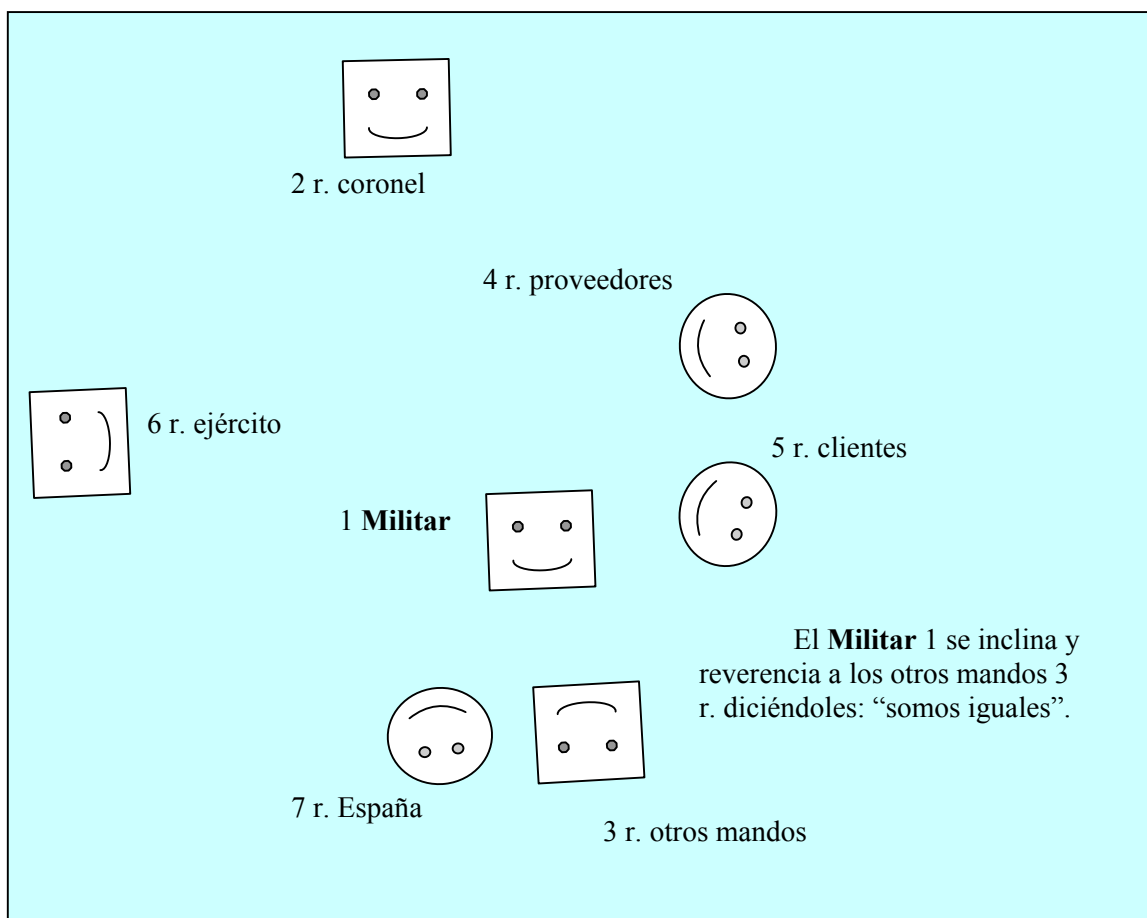


Aquí puede verse al **Militar** en un intento, que podríamos denominar como desesperado de querer arreglar lo que no le corresponde y no puede arreglar. Por eso, se pone delante no sólo de los mandos sino del mismo ejército y eso es lo que crea el problema. Lo que afirman los proveedores y clientes aclara las dudas que existían porque en esa posición ellos quedan desamparados. No olvidemos que el **Militar** se ocupa de la calidad y eso afecta sobre todo a proveedores y a clientes.



Aunque el **Militar** ya se sitúa después del ejército aún lo hace por delante del coronel y de los otros mandos, por eso sigue habiendo un desorden que puede ir desapareciendo si aparece un representante de España que produce un cambio de nivel que favorezca la consecución de la solución del problema. El **Militar** necesita que alguien o algo le ayude a ocupar su lugar, pues los representantes que había hasta ese momento no lo conseguían al ponerse por delante de todos ellos. Es de suponer que por delante del representante de España no se pondrá pues tendría una más difícil justificación.





Después de todos estos movimientos, obsérvese cómo quedan situados al final, de derecha a izquierda, en un orden lógico y de sentido común. Este orden podría ser cuestionado pero téngase en cuenta que en todo grupo humano, comunidad, sociedad, etc. es necesario un orden, pues en cuanto una parte no está en el lugar que le corresponde, está “descolocada”, las demás partes no pueden estar tampoco en su lugar, en el que les corresponde y eso es lo que genera problemas que a veces no somos capaces de percibir porque no miramos donde está o se produce dicho desorden.

Esta posición de derecha a izquierda según responsabilidades y antigüedad, además de las diferentes distancias entre los representantes, es lo que produce imágenes de solución que tienen o dan fuerza a los que trabajan en la representación de sus organizaciones. Puede verse que España y el ejército están más juntas pero a la vez separadas de los mandos. El coronel está más separado de los otros mandos y del cliente, podríamos decir que por su puesto tiene una cierta soledad. Los otros mandos y el **Militar** están juntos y a la vez más separados del coronel, de los proveedores y de los clientes (en esto consiste la solución). Los proveedores y los clientes no están muy próximos entre ellos y están separados del resto. Los clientes son los últimos situados, lo cual no les resta importancia sino que les sitúa en su lugar, circunstancia que se ha visto a lo largo del proceso

Por último, queremos hacer una llamada de atención sobre el hecho de que la disposición final de los representantes va a ser muy similar o muy parecida en todas las representaciones organizacionales. Por eso, podemos afirmar que las imágenes de solución, que son las que llevan a un cambio lento y gradual de las creencias que los individuos tienen, suponen un orden jerárquico de los que participan en las relaciones laborales de una organización.

La existencia de un orden jerárquico implica un reconocimiento de las responsabilidades y antigüedad, al margen de la manera en que se desempeñan, puesto que su usurpación es la que generará serios problemas y alteraciones no sólo de funcionamiento del sistema, sino incluso de la satisfacción laboral y por tanto del sentimiento de integración laboral del cliente, que es el que plantea el problema aunque no el único afectado.

#### **6.2.- Caso nº 2. Ingeniero jefe de servicio técnico.**

El **Ingeniero** de telecomunicaciones responsable de un servicio técnico encargado del mantenimiento de unas máquinas cuyo cliente es una empresa multinacional es quien expone su caso en el grupo, para trabajarlo.

Se mantiene la siguiente conversación entre el **Ingeniero** y el coordinador:

**Coordinador:** “¿Qué sería una buena solución para ti?”

**Ingeniero:** “Pasar más del trabajo”.

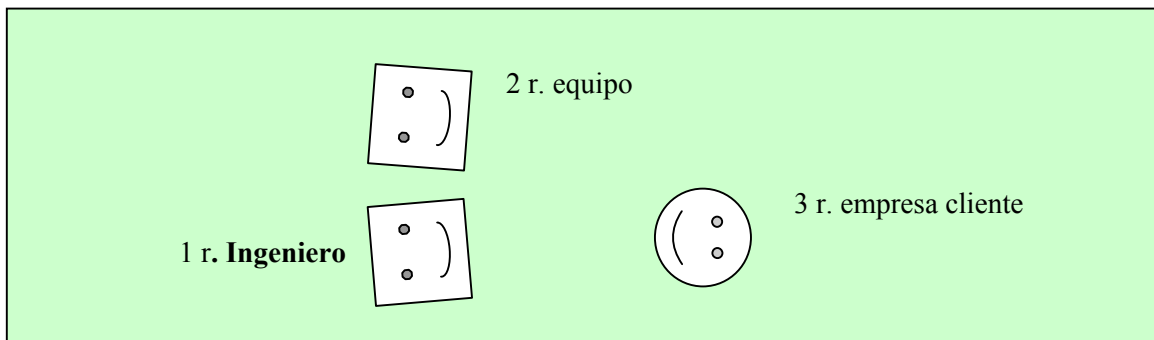
**Coordinador:** “¿Para qué te serviría si lo consigieras?”

**Ingeniero:** “Para estar más con mi familia”.

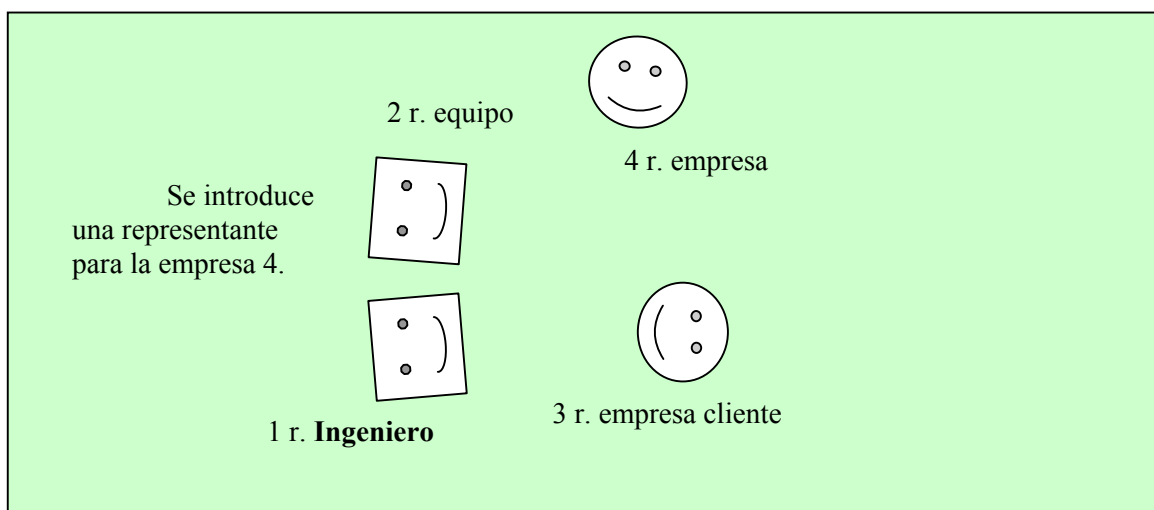
**Coordinador:** “Cuéntanos quién interviene más en tu trabajo”.

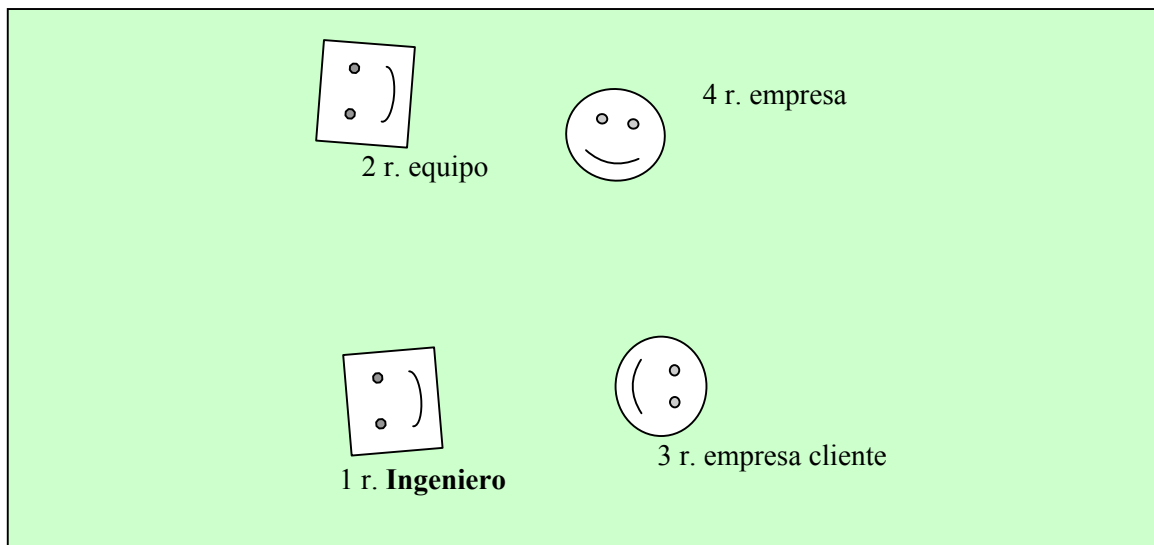
**Ingeniero:** “No es una cuestión de tiempo, es “pasar” más, porque los clientes protestan porque las máquinas se estropean mucho. Aunque eso es fácil decirlo pero no hacerlo”.

El coordinador le pide al **Ingeniero** que elija como representantes, de entre los participantes en el grupo, a alguien para él 1 r., alguien para el equipo 2 r. que está a su cargo y alguien para la empresa cliente 3 r. y que los sitúe en el espacio de la sala donde se realiza la dinámica.



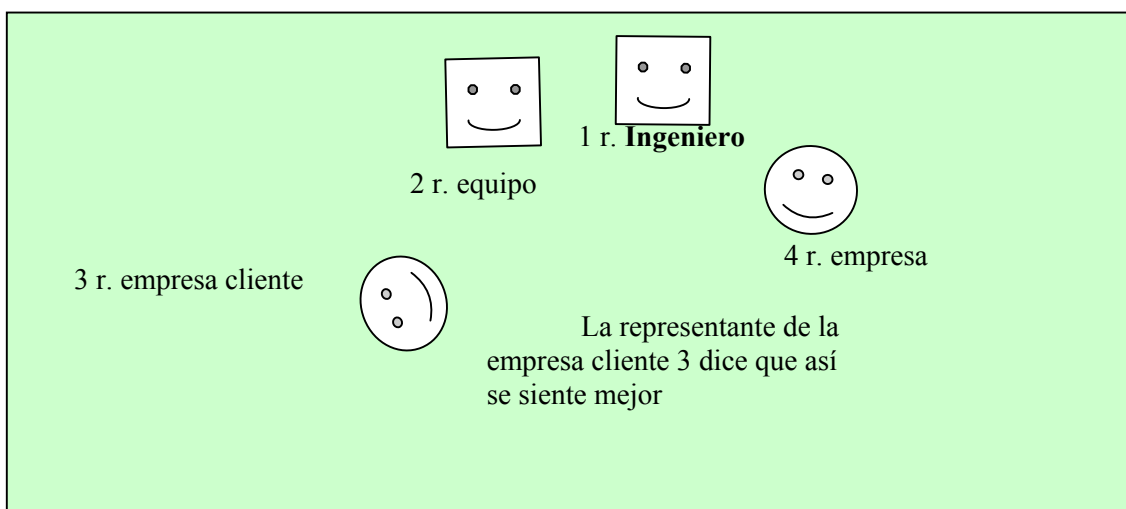
La primera posición en la que el **Ingeniero** sitúa a los representantes no plantea ningún tipo de problema o disfunción relacional, pues la empresa cliente está mirando al **Ingeniero** que es el responsable del servicio técnico y a la izquierda del mismo está el equipo que tiene a su cargo. Por eso, se toma la decisión de incluir en la escena a la empresa a la que pertenecen para observar qué ocurre.

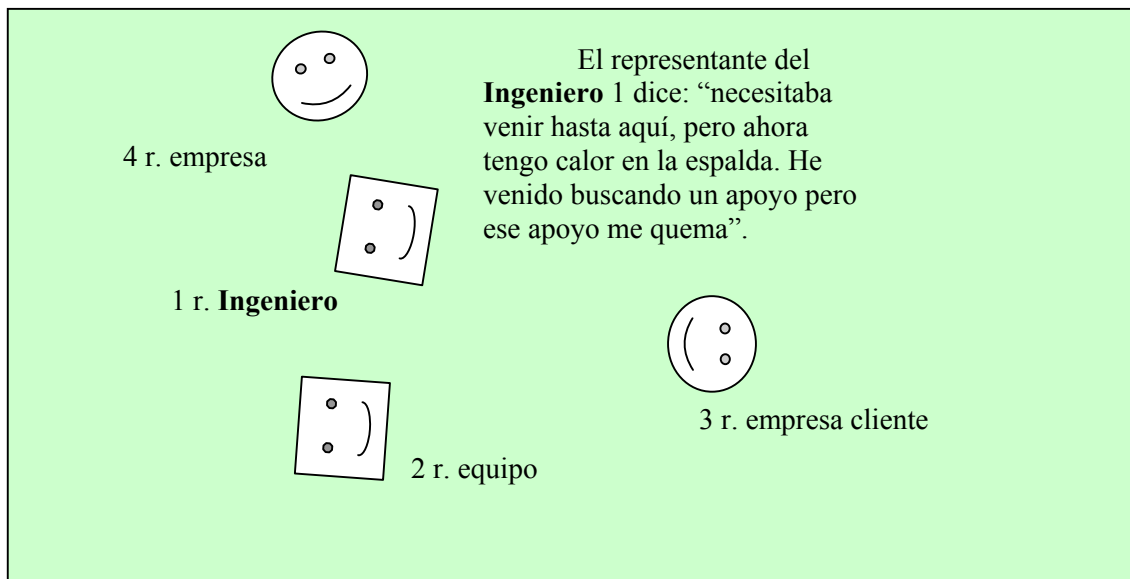




Al posicionarse la empresa puede verse cómo el representante del equipo se aleja del **Ingeniero** y éste queda sólo frente a la empresa cliente, lo cual ya es un indicio de por donde mirar el problema, dado que por las explicaciones ofrecidas por el **Ingeniero** no sabíamos mucho sobre el mismo.

El coordinador pregunta al **Ingeniero** si lo que ve le suena, a lo que en principio no contesta. Pero al insistirle que si lo que ve se le parece a lo que le está ocurriendo responde que es posible. Lo que se pretende con ello es confirmar si el **Ingeniero** tiene disposición para reconocer el problema que se muestra.

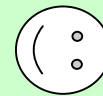




Como puede observarse el movimiento sigue su curso hasta que quede claramente evidenciado el problema. Por eso se van colocando justamente al contrario de cómo debieran estar para ocupar el lugar que a cada uno le corresponde. Así el equipo se posiciona a la derecha a continuación el **Ingeniero** que es el jefe del equipo y después la empresa. Enfrente a la derecha de todos se sitúa la empresa cliente, más próxima por ello al equipo y su representante manifiesta que así se siente mejor.

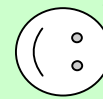
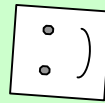
El **Ingeniero** se mueve poniéndose delante de su empresa y más cerca de la empresa cliente. Con ello piensa que tendrá un apoyo por tener a su empresa detrás (a su espalda) para enfrentarse a la empresa cliente y eso le crea un problema. El representante del **Ingeniero** verbaliza dicho problema diciendo: “necesitaba venir hasta aquí, pero ahora tengo calor en la espalda. He venido buscando un apoyo pero ese apoyo me quema”.

1 r. **Ingeniero**



4 r. empresa

2 r. equipo



3 r. empresa cliente

El representante del **Ingeniero 1** dice que ha cesado el calor y que lo que le ocurre es como si tuviese que escoger entre las dos empresas la cliente 3 r. y la suya 4 r. y en cuanto a los subordinados 2 r. siente que es alguien que está a su lado aunque tampoco le hace caso. La empresa cliente 3 r. dice que está mejor que antes y la empresa 4 r. afirma que se siente bien aunque estaría mejor al lado del **Ingeniero 1** r., que ahora se iría allí. El representante del equipo 2 manifiesta que ahí está bien, que él sólo tiene que obedecer.

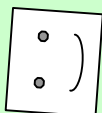
Se le pregunta al **Ingeniero**, que ha sustituido a su representante 1, ¿qué le ocurre ahora? Responde que nada, que siente como un vacío, y afirma: “no me moveré aunque no esté a gusto del todo, lo mejor es no moverme”.

El coordinador le dice: “estas atrapado”, a lo que responde: “estoy atrapado”.

El problema queda muy claramente explicitado pues incluso el **Ingeniero** reconoce que está paralizado, atrapado y sin saber qué hacer. El representante de la empresa 4 apunta hacia la solución que sería sustituir al representante del equipo y ponerse a la derecha del **Ingeniero 1**.

Se evidencia una vez más cómo el hecho de que los representantes ocupen el lugar de otros favorece que los problemas puedan ser visualizados para poder después plantear las soluciones. En esto consiste el cambio de las representaciones sociales que se producen en los participantes en las dinámicas.

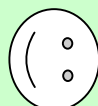
2 r. equipo



4 r. empresa

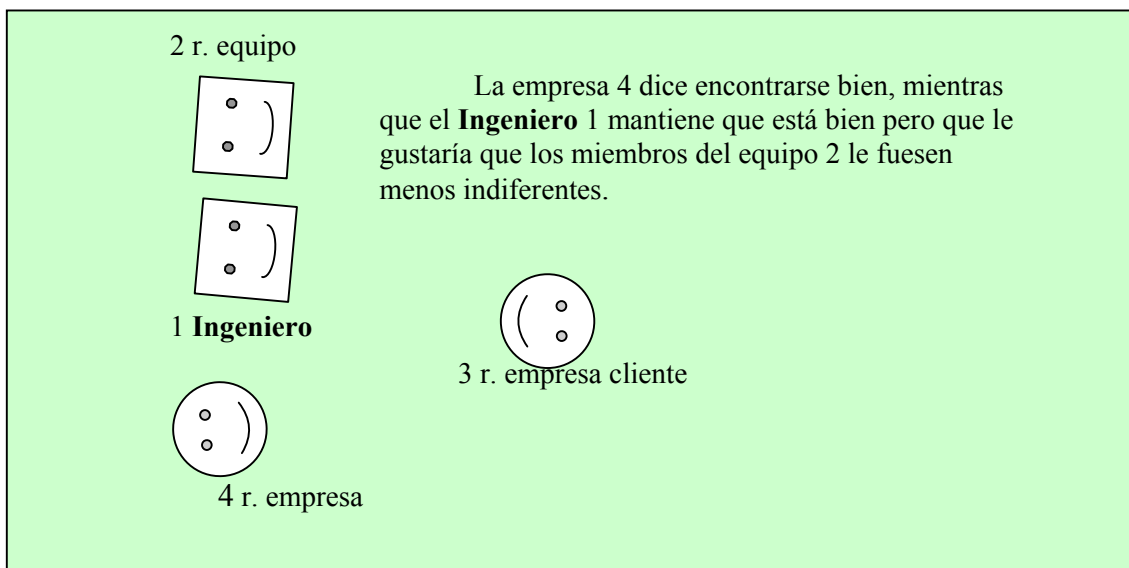


1 **Ingeniero**

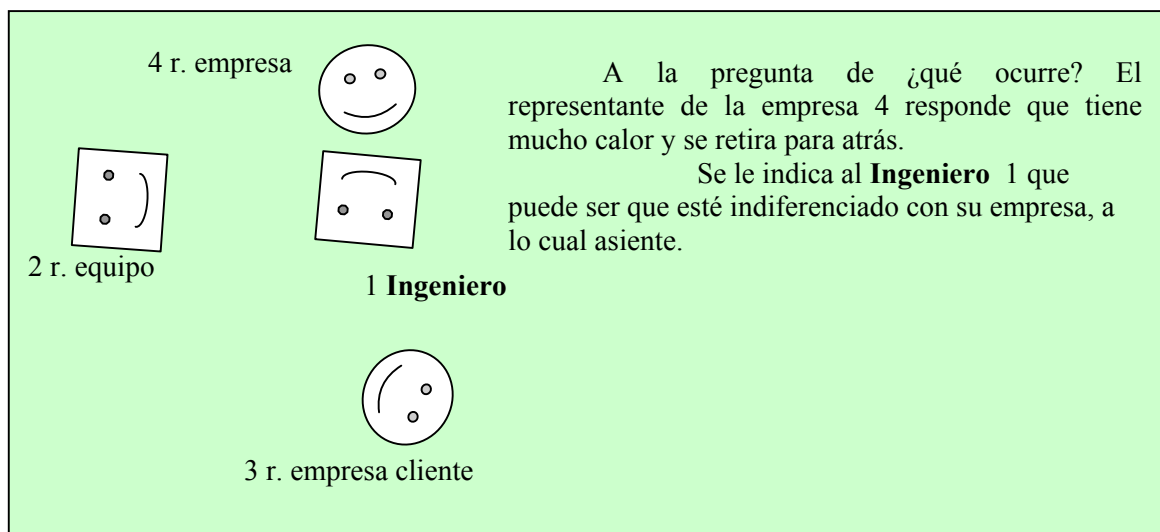


3 r. empresa cliente

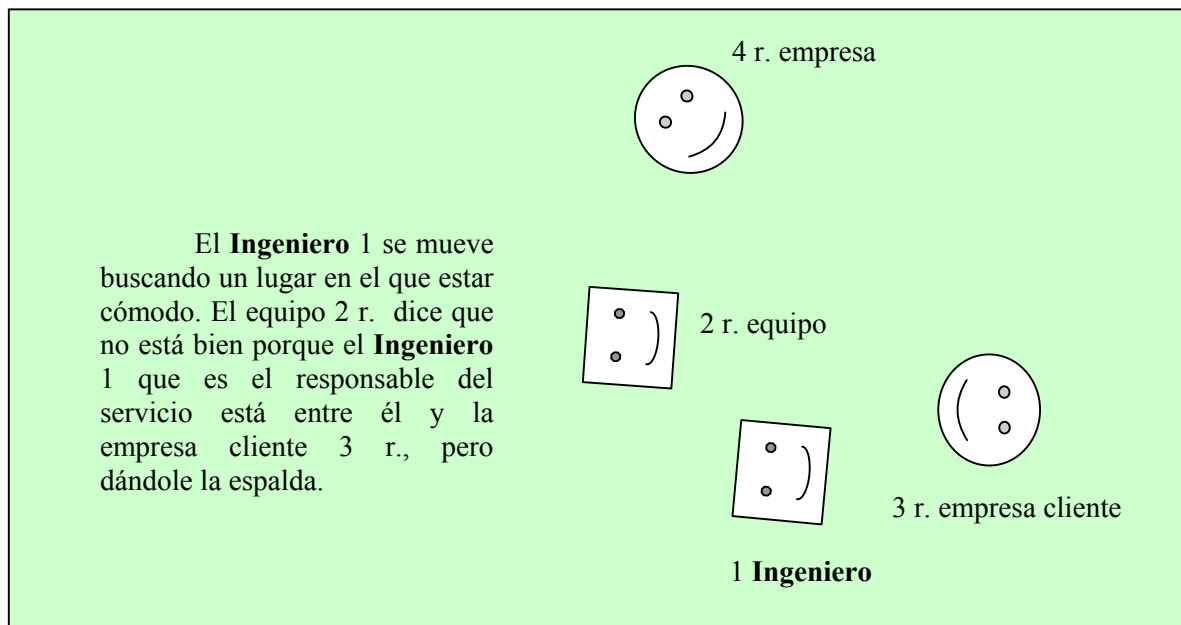
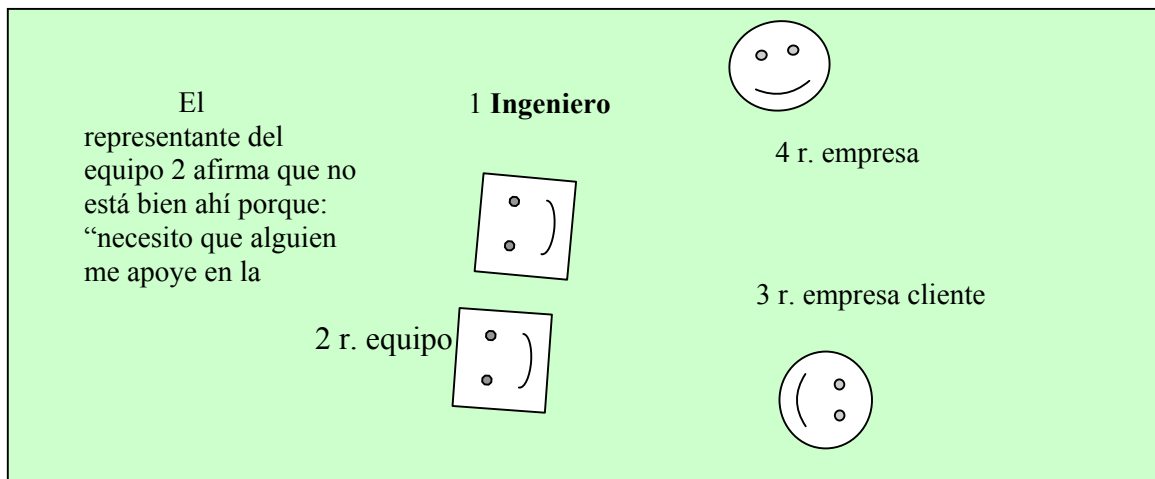
La empresa 4 dice: “ahora estoy peor. Yo soy la empresa y tengo que estar en mi lugar, el que me corresponde”. El **Ingeniero 1** afirma que más o menos está en el mismo lugar donde estaba y el representante del equipo 2 mantiene que está un poco guiado por el **Ingeniero 1**.



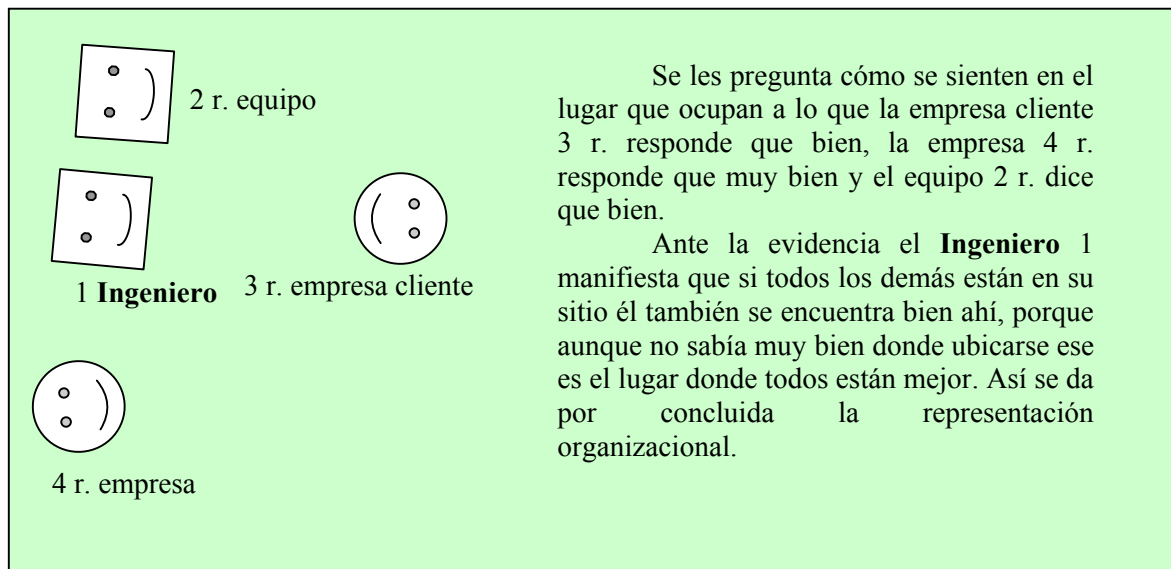
Creemos que las secuencias de imágenes anteriores explican a la perfección lo que hemos mantenido hasta aquí. Si el representante de la empresa se sitúa después del **Ingeniero** y del representante del equipo entonces ninguno se encuentra en el lugar que le corresponde y por ello hasta el representante de la empresa lo verbaliza textualmente así cuando afirma: “ahora estoy peor. Yo soy la empresa y tengo que estar en mi lugar, el que me corresponde”. Por eso, cuando se sitúa a la derecha del **Ingeniero** dice que se encuentra bien porque ese es su lugar. El **Ingeniero** reconoce que se encuentra bien aunque muestre alguna queja con respecto al equipo. Queja que, a nuestro juicio, pudiera estar relacionada con la resistencia a reconocer las nuevas imágenes, es decir al cambio de sus representaciones sociales.



El **Ingeniero** se resiste a asumir la posición anterior y se enfrenta a su empresa, cuyo representante manifiesta que siente calor y por ello se quiere retirar. Estas posiciones, según creemos, podrían tener alguna relación con un nuevo intento por parte del **Ingeniero** para restablecer el equilibrio anterior del sistema. Las posiciones que el **Ingeniero** tiene interiorizadas como representación social son las que producen el problema frente a las nuevas posiciones que conducen a la solución del mismo y que no sólo son diferentes sino opuestas a las anteriores.







Al final puede verse cómo la forma en que quedan colocados los representantes y el **Ingeniero** se parece bastante a la del caso anterior. Nos atrevemos a denominarla forma estándar por suponer una solución simple pero obsérvese que a veces lo simple no es fácil de conseguir. Sobre todo cuando los individuos niegan la solución, que en definitiva es un mecanismo psicológico bastante básico por el que se niegan incluso a mirar, a ver las imágenes que suponen los problemas que ellos mismos plantean y por eso no pueden ni siquiera imaginar las soluciones.

Las representaciones organizacionales en este sentido son pioneras en facilitar la superación de éste tipo de resistencias mediante la aplicación de las dinámicas grupales que se realizan con representantes, que nosotros creemos que son los que hacen más fácil la superación de dichas resistencias. Frente a otras dinámicas grupales que por realizarse con los propios implicados no logran vencerlas de un modo tan inmediato.

## 7.- ANÁLISIS DE LOS DATOS DE LA ENCUESTA.

En nuestra investigación la población a la que representan los individuos a los que se les pasó el cuestionario no puede extrapolarse a ningún otro sector que no sea a los mismos participantes en los grupos. Por ello no cabe hablar de muestra pues los casos presentados y los individuos a los que pasamos el cuestionario no fueron elegidos para que pudieran ser más representativos que de ellos mismos. Pero ese era uno de los objetivos de nuestra investigación, ya que al ser la aplicación de un método lo que queríamos saber eran las opiniones de los que participaban en dicha aplicación.

Los que participaron en los grupos fueron requeridos para participar en la investigación y por ello a las trece representaciones organizacionales que se realizaron, en cuatro grupos, las hemos denominado así: ámbito de investigación. Los participantes llegaron a los citados grupos

a partir del requerimiento de participar en las dinámicas para el proyecto de investigación que habíamos diseñado.

Los cuestionarios que pasamos a los que trabajaron sus problemas fueron trece. Y lo hicimos en tres momentos diferentes, antes de cada una de las representaciones organizacionales, después de cada una de las representaciones organizacionales y un mes después de realizadas las mismas. También los pasamos a todos aquellos que participaron en los diferentes grupos, preguntándoles por cada una de las representaciones organizacionales que habían presenciado. El número total de cuestionarios que se pasaron a los participantes en los grupos superan los ciento veinte. Esta cifra puede ser bastante significativa para poder comparar dichas opiniones con las de los que realizaron sus representaciones organizacionales.

De los casos investigados no podemos realizar ningún tipo de categorización ya que no nos hemos propuesto tanto generalizar los resultados como estudiar los efectos de una aplicación muy concreta. Ver si el método de las representaciones organizacionales incide en el cambio de las opiniones de los sujetos que participan en los grupos donde se aplica el citado método.

Para el análisis minucioso de los datos obtenidos de las respuestas de los encuestados vamos a seguir el mismo orden que tienen las preguntas en el cuestionario, por creer que dicho orden nos resulta útil para describir las opiniones sobre las creencias, convicciones y niveles de satisfacción.

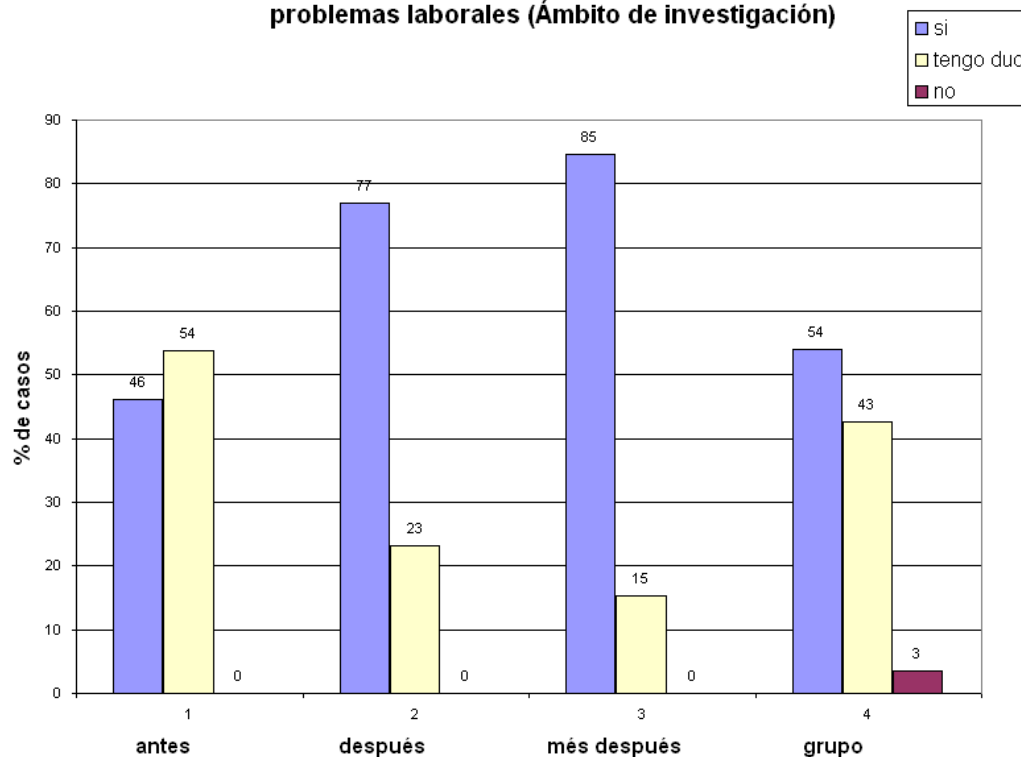
Antes de empezar el propio análisis de los datos queremos adelantar algo de suma importancia para el presente trabajo de investigación que surge cuando miramos los datos obtenidos de las respuestas de los que realizaron sus representaciones organizacionales y de los que participaron en los grupos, y fueron testigos de ellas. **Los cambios en los porcentajes son, por lo general, bastante significativos**, lo que expresa muy claramente, a nuestro entender, las tendencias existentes a la hora de dejar constancia de los cambios producidos en las opiniones sobre las convicciones, creencias y niveles de satisfacción de los encuestados.

#### **7.1.- Utilidad de las representaciones organizacionales para resolver los problemas laborales.**

En el ámbito de investigación el nivel de convencimiento sobre la utilidad del ejercicio para resolver la situación laboral de los que realizaron su representación organizacional es bastante significativo, ya que antes de realizar la dinámica el 46% manifestaban estar convencidos de dicha utilidad, mientras que el 54% tenía dudas. Después de la representación organizacional los convencidos son el 77% y los que expresan dudas el 23%. Un mes después los convencidos son el 85% y los que tienen dudas el 15%. Mientras que los participantes en los grupos estaban convencidos de la utilidad de las representaciones organizacionales para resolver la situación laboral de los que las realizaron el 54%, tenía dudas el 43% y el 3% manifestaba estar convencido de su no utilidad. Como puede observarse los datos de los participantes en los

grupos están más próximos a los datos de antes que a los de después de las intervenciones. Esto se va a repetir con frecuencia en la comparación entre los datos, como iremos comprobando. También, queremos decir algo acerca del 3% de los participantes en los grupos que expresa estar convencido de la no validez de las representaciones organizacionales para resolver los problemas laborales, pues aunque este porcentaje es bajo señala un hecho diferencial con respecto a los que realizaron sus representaciones organizacionales, lo que podría explicarse porque estos partían de una previa predisposición o convencimiento favorable.

**Gráfico A-1. Convencimiento sobre la utilidad de la constelación para resolver los problemas laborales (Ámbito de investigación)**



## 7.2.- Creencias sobre la identificación de las causas últimas de los problemas.

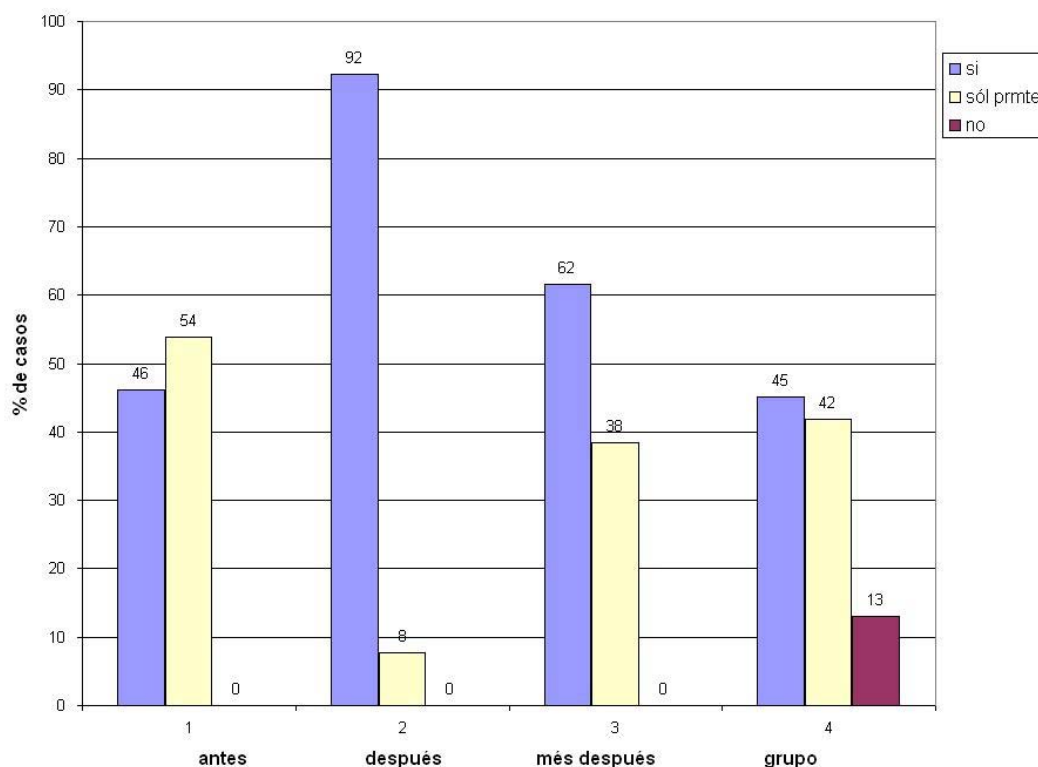
Las variaciones de las creencias de los individuos sobre la identificación de las causas últimas de los problemas expresan las mismas tendencias que en el convencimiento sobre la validez de las representaciones organizacionales para resolver los problemas laborales, tratado en el anterior apartado. Pero con la característica concreta de que las creencias de las causas últimas de los problemas varían en los diferentes momentos o estadios en los que los individuos se encuentran, y en dichos estadios son diferentes las representaciones sociales que tienen.

En el ámbito de investigación los que manifiestan creer que sí tienen identificadas las causas últimas de sus problemas antes de llevarse a cabo su representación organizacional son el 46% y pasan al 92% después de realizarla, manteniéndose en el 62% un mes después. Los participantes en los grupos dijeron creer que los que realizaron las representaciones organizacionales tenían identificadas las causas últimas de sus problemas en un 45%.

Las creencias de que tenían identificadas sólo parcialmente las causas últimas de los problemas oscilaron del 54 % antes de las representaciones organizacionales al 8% después, porcentaje que un mes después estaba en el 38%. Los que eligieron esta opción entre los participantes en los grupos fueron el 42%. También resulta significativo, en el mismo sentido de lo expresado hasta aquí, el hecho de que ninguno de los que realizaron sus representaciones organizacionales expresó que no tenía identificadas las causas últimas de sus problemas (0%) después y un mes después de dicha realización. Mientras que antes de llevarlas a cabo el 13% de los participantes en los grupos creyeron que los que las realizaron no tenían identificadas las causas últimas de sus problemas. Esto, independientemente de la cuantificación de los porcentajes, que a nuestro juicio no tiene mucha importancia, supone un indicador que manifiesta una tendencia de la que podemos tomar conciencia. Así en los datos de las dos preguntas analizadas hasta ahora podemos ver cómo las respuestas del no se parecen bastante.

El cambio de resultados de después de las representaciones organizacionales a los de un mes después creemos que puede ser debido a que con el paso del tiempo los individuos quieren seguir profundizando en sus problemas y en ese sentido aunque los cambios de antes de la representación organizacional perduran, en este caso ya no son tan pronunciados como inmediatamente después de la dinámica.

**Gráfico A-2. Creencias sobre la identificación de las causas últimas de los problemas (Ámbito de investigación)**

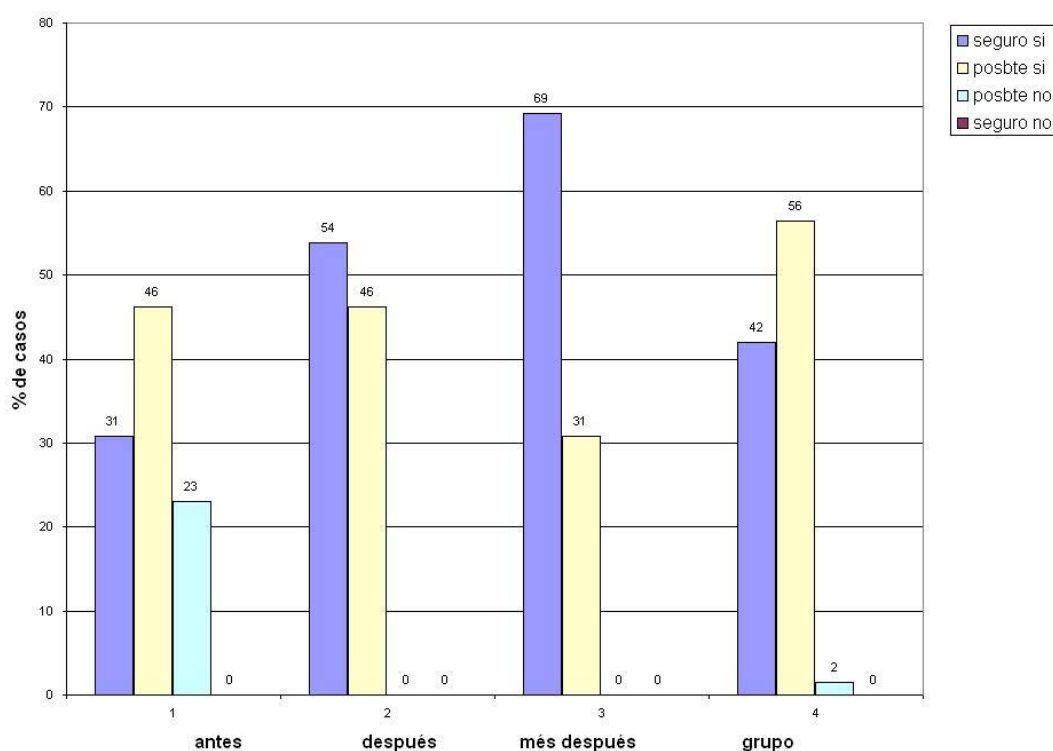


### 7.3.- Creencias sobre la solución de los problemas laborales.

Los que estaban seguros de que sus problemas laborales sí tenían solución pasaron, en el ámbito de investigación, del 31% antes de realizar las representaciones organizacionales al 54% después de realizarlas y al 69% un mes después de realizadas, mientras que a los que participaron en los grupos les pareció que el 42% de los que realizaron sus representaciones organizacionales sí estaban seguros de la solución de sus problemas laborales. Los que manifestaron que posiblemente sus problemas laborales sí tendrían solución fueron el 46% antes de las representaciones organizacionales y se mantuvieron en el mismo 46% después para bajar al 31% un mes después, mientras que los participantes en los grupos que eligieron esta opción fue el 56%.

La respuesta de que probablemente los problemas laborales no tengan solución la dieron en un 23% los que realizaron las representaciones organizacionales antes de llevarlas a cabo, bajando al 0% después y al mes después de efectuadas. Los grupos sólo señalaron esta opción en el 2%.

**Gráfico A-3. Creencias sobre la solución de los problemas laborales (Ámbito de investigación)**

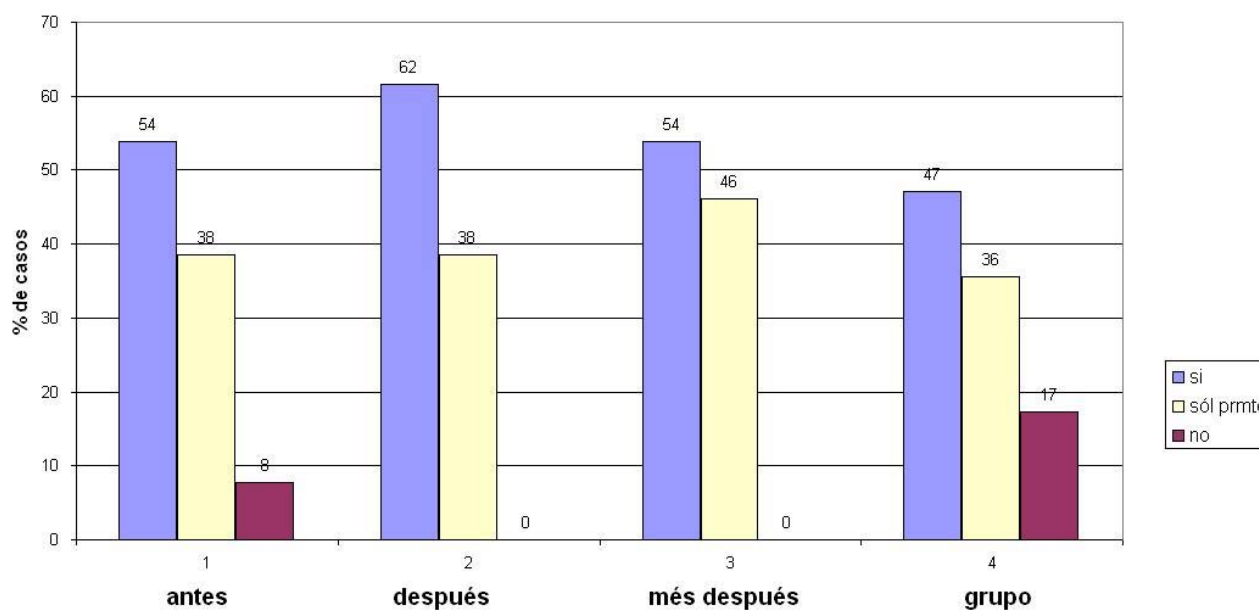


#### **7.4.- Sentimientos de integración en los objetivos generales de las organizaciones.**

En cuanto a los sentimientos de integración en los objetivos generales de sus organizaciones de los que realizaron las representaciones organizacionales, en el ámbito de investigación, tenemos que decir que dichos sentimientos de integración aumentaron del 54% de antes de las dinámicas al 62% de después de ellas y que disminuyeron al 54% un mes después, mientras que los participantes en los grupos creyeron que los que realizaron sus

representaciones organizacionales estaban integrados en los objetivos generales de sus organizaciones en un 47%, porcentaje éste que está por debajo de los que realizaron su representación organizacional antes de llevarla a cabo. Esto nos puede indicar cómo las imágenes que tienen los individuos, sus representaciones sociales, cambian en los que realizan las representaciones organizacionales y no tanto, o tan profundamente en los que observan dichas representaciones organizacionales. La respuesta de que sólo parcialmente se sienten integrados en los objetivos generales de sus organizaciones se mantuvo en el 38% de antes y después, y fue del 46% un mes después, mientras los grupos respondieron esta opción en un 36%. El no pasó del 8% de antes al 0% de después y al mes después, mientras que los que respondieron no en el grupo fueron un 17%.

**Gráfico A-4. Sentimientos sobre la integración en los objetivos generales de las organizaciones (Ámbito de investigación)**



Los datos reflejan un aumento significativo de los que se sienten integrados en los objetivos generales de sus organizaciones tras las representaciones organizacionales. Esto puede suponer una aportación importante de nuestro método para que las organizaciones puedan lograr la consecución de los objetivos que se proponen, pues es bastante difícil que los recursos humanos de las organizaciones colaboren en la consecución de los objetivos propuestos si no se sienten integrados en los objetivos generales que tiene la organización a la que pertenecen.

### **7.5.- Creencias sobre las posibilidades de mejorar la comunicación en las organizaciones.**

Hemos optado por agrupar los resultados de las preguntas relativas a la comunicación, ascendente, descendente y horizontal. Los resultados han sido ponderados por creer que así reflejan mejor las tendencias en las que influyen las representaciones organizacionales realizadas, pues los términos de comunicación ascendente, descendente y horizontal aunque son muy utilizados en las organizaciones para ver o medir por ejemplo el clima o la cultura organizacional en nuestra investigación los hemos incluido en el cuestionario como conceptos que nos sirvieran por su complejidad para conseguir que las respuestas que obtuviéramos de los encuestados reflejasen o discriminasen lo que queríamos saber.

La ponderación sirve para considerar todos los datos relativos a la comunicación y para hacer que se eliminen las influencias de aquellas respuestas dadas por alguna causa de tipo personal que se desvían demasiado de lo que sería la media. Para obtener la media de los porcentajes, de las tres preguntas, primero se han pasado estos a números dándoles unos valores (creando dos intervalos al haber tres posibilidades de responder en cada pregunta y asignárseles como valores a sí=100, a no sabe= 0 y a no=-100), los resultados obtenidos se han vuelto a pasar a porcentajes y de ellos es de los que hemos hallado la media.

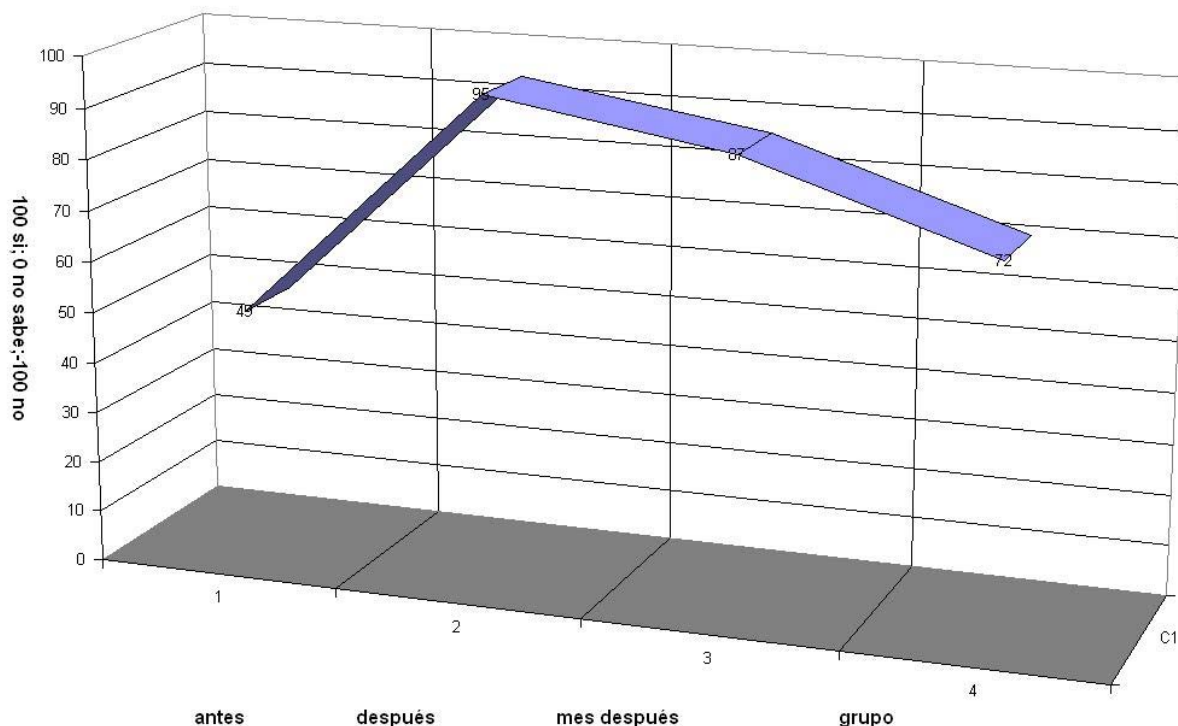
$$\% \text{ sí} \times 100 + \% \text{ no sabe} \times 0 + \% \text{ no} \times -100$$

La fórmula que hemos empleado es: 
$$\frac{\quad}{100}$$

Como las preguntas, referidas a la comunicación son tres, después sencillamente hemos realizado la media aritmética de los resultados obtenidos, porque nuestra ponderación se realiza para conseguir dicha media aritmética y por ello se da igual importancia a las tres preguntas (los resultados tienen todos igual ponderación).

Las creencias sobre las posibilidades de mejorar la comunicación en las organizaciones en el ámbito de la investigación fueron de un 49 % antes de las representaciones organizacionales, un 95% después de ellas y un 87% pasado un mes, mientras que los participantes en los grupos creyeron en las posibilidades de mejorar la comunicación en las organizaciones de los que realizaron sus representaciones organizacionales en un 72%.

**Gráfico A-16. Creencias sobre las posibilidades de mejorar la comunicación en las organizaciones (Ámbito de investigación)**



Los datos de este gráfico reflejan, a nuestro juicio, claramente las tendencias que demuestran la influencia que tiene en las organizaciones la aplicación del modelo de las representaciones organizacionales. De tal forma que en un tema, considerado por todos tan difícil de mejorar, como es el de la comunicación en las organizaciones cambia para los individuos que realizaron sus representaciones organizacionales y estos pasan a considerar que existen muchas posibilidades de poder mejorarla.

El cambio en las opiniones sobre las creencias referentes a la mejora de la comunicación en las organizaciones lo que reflejan es que los que participan en las representaciones organizacionales modifican su manera de ver las cosas, su forma de abordar el tema. Por eso, nosotros afirmamos que cambian las representaciones sociales que sobre la comunicación en sus organizaciones tenían antes de realizar las representaciones organizacionales. Este cambio no es nada nimio porque posibilita la mejora del clima organizacional.

#### **7.6.- Satisfacción con los proveedores de las organizaciones.**

También hemos agrupado los datos de las respuestas relativas a la satisfacción con los proveedores de las organizaciones. La ponderación de los datos nos sirve, una vez más, para que podamos considerar todos los datos relativos a los proveedores y para eliminar las influencias de aquellas respuestas dadas que se desvían demasiado de lo que es la media. Para obtener la media de los porcentajes, de las dos preguntas, primero se han pasado éstos a



números dándoles unos valores (se han creado tres intervalos al tener cada pregunta cuatro posibilidades de respuesta y al habersele dado a cada una de ellas los siguientes valores: nada=0, poco=33,3, bastante=66,6 y mucho=100), los resultados así obtenidos después se han vuelto a pasar a porcentajes y de ellos es de los que hemos hallado la media.

La fórmula que hemos utilizado para llegar a obtener las medias ha sido:

$$\% \text{ mucho} \times 100 + \% \text{ bastante} \times 66,6 + \% \text{ poco} \times 33,3 + \% \text{ nada} \times 0$$

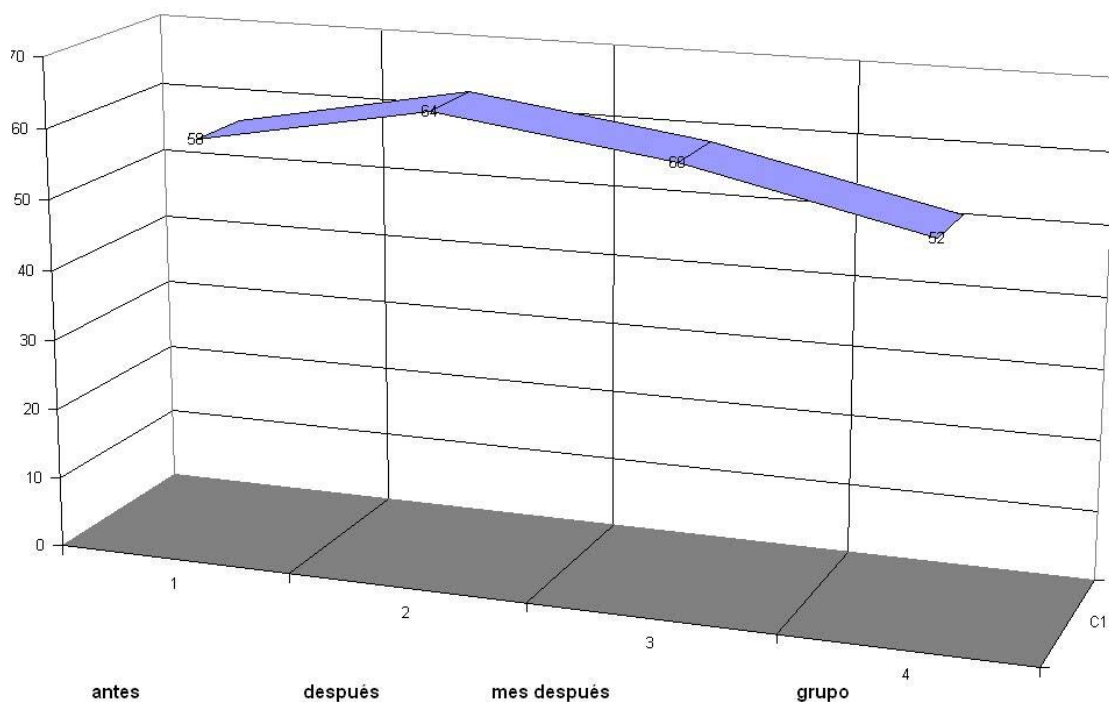
---

100

Como las preguntas, referidas a los proveedores son dos, después sencillamente hemos realizado la media aritmética de los resultados obtenidos, porque nuestra ponderación se emplea para conseguir dicha media aritmética y por ello se da igual importancia a las dos preguntas (los resultados tienen todos igual ponderación).

La satisfacción con los proveedores por parte de los que realizaron sus representaciones organizacionales en el ámbito de investigación fue del 58% antes de realizarlas, el 64% después de realizarlas y el 60% pasado un mes desde su realización, mientras que los participantes en los grupos que creyeron que los que realizaron las representaciones organizacionales estaban satisfechos con lo proporcionado por los proveedores fueron el 52%.

**Gráfico A-17. Satisfacción con los proveedores de las organizaciones  
(Ámbito de investigación)**



### **7.7.- Creencias sobre la satisfacción de los clientes de las organizaciones.**

Una vez más hemos ponderado los datos para poder tener en cuenta en su conjunto aquellos resultados sobre los clientes, eliminando las influencias de aquellas respuestas que se desvían demasiado de lo que sería la media. Para obtener la media de los porcentajes, de cada una de las preguntas, primero se han pasado estos a números dándoles unos valores (se han creando tres intervalos al tener cada pregunta cuatro posibilidades de respuesta y al habersele dado a cada una de ellas los siguientes valores: nada=0, poco=33,3, bastante=66,6 y mucho=100), los resultados obtenidos así después se han vuelto a pasar a porcentajes y de ellos es de los que hemos hallado la media.

La fórmula que hemos utilizado para obtener las medias ha sido:

$$\% \text{ mucho} \times 100 + \% \text{ bastante} \times 66,6 + \% \text{ poco} \times 33,3 + \% \text{ nada} \times 0$$

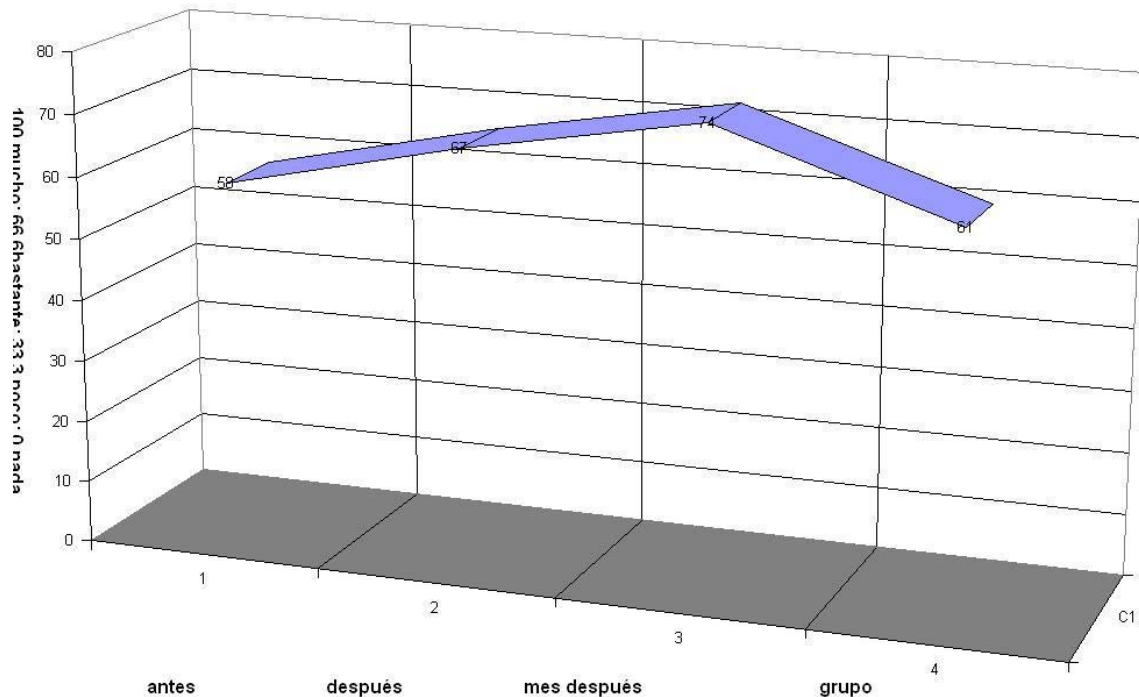
---

$$100$$

Como las preguntas, referidas a los clientes son tres, después sencillamente hemos realizado la media aritmética de los resultados obtenidos, porque nuestra ponderación se utiliza para conseguir dicha media aritmética y por ello se da igual importancia a las tres preguntas (los resultados tienen todos igual ponderación).

Antes de realizar sus representaciones organizacionales en el ámbito de investigación existían unas creencias sobre la satisfacción de los clientes de las organizaciones del 58%, después de realizar las representaciones organizacionales el porcentaje ascendía al 67% y al mes ascendía al 74%. Las creencias de los participantes en los grupos se situaron en el 61%.

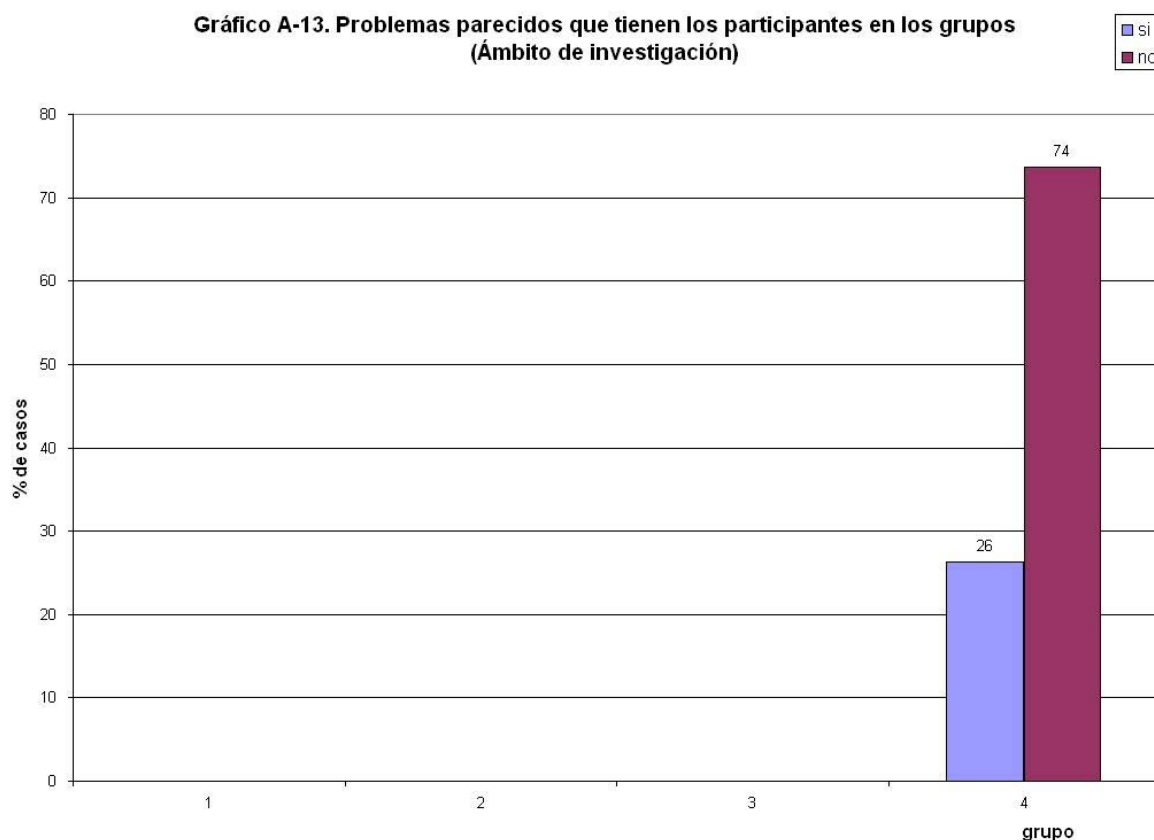
**Gráfico A-18. Creencias sobre la satisfacción de los clientes de las organizaciones  
(Ámbito de investigación)**



El tema de los clientes es muy importante para las organizaciones y en la medida en que éstas son capaces de satisfacer las necesidades de los clientes sus objetivos se cumplirán, mientras que si los niveles de satisfacción de los clientes son bajos tendrán difícil de justificar sus cometidos, sus funciones e incluso podrían llegar a situaciones en las que su propia existencia podría ponerse en duda si no atienden las necesidades de sus clientes. Por eso resulta de un gran interés el que los recursos humanos que realizan sus funciones en las organizaciones cambien sus representaciones sociales con relación a los clientes de dichas organizaciones, porque es muy difícil que ocurra aquello que no imaginamos pero aún es mucho más difícil que ocurra aquello que no creemos posible.

#### **7.8.- Problemas parecidos que tienen en su trabajo los que participaron en los grupos.**

La pregunta de si ¿tiene Vd. algún problema parecido en su trabajo? efectuada a los participantes en los grupos, en el ámbito de investigación, que observaron las representaciones organizacionales la respondieron afirmativamente un 26% y negativamente un 74%.



Los datos expresados en el gráfico anterior demuestran que es mucho más fácil ver los problemas en los otros pero no en uno mismo y por supuesto dicho ver o no ver tiene relación con la representación social que cada uno nos hacemos de los problemas. Pues si no vemos los problemas no les podemos hacer frente. Así nuestro modelo de intervención lo que conlleva es un posicionamiento que aunque no supone nada nuevo si aclara que mirar los problemas es hacerles frente.

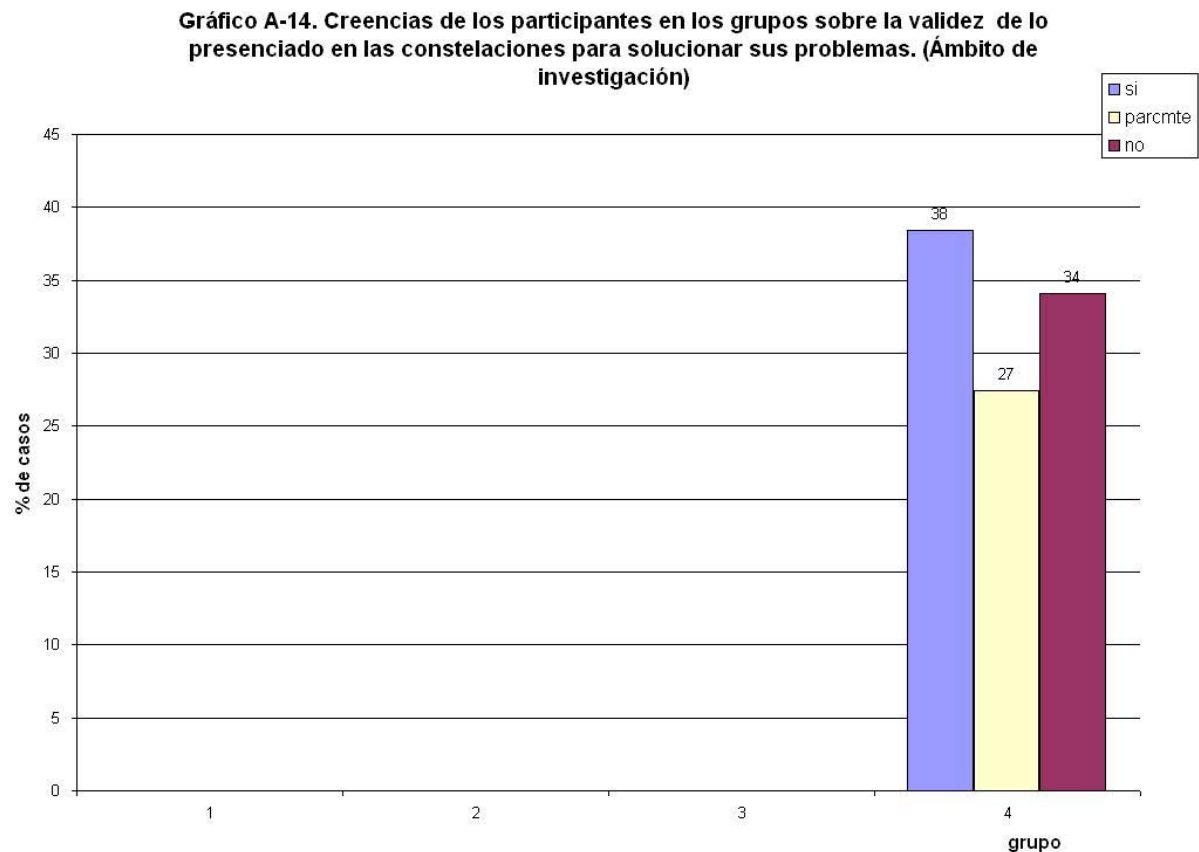
Los que respondieron negativamente no tenían por qué seguir respondiendo a las dos siguientes preguntas, pero esto no fue advertido en el cuestionario y, por eso, la mayoría las respondieron. Lo cual nos ha proporcionado una información muy valiosa para nuestra investigación, como ahora se verá, y es que como sabemos muchos de los descubrimientos importantes de la ciencia aparecieron así, por unas casualidades en las que sólo fue necesario ver y apreciar los hechos que ya de antemano se estaban, de alguna forma, buscando<sup>14</sup>.

#### **7.9.- Creencias de los participantes en los grupos sobre la validez de lo presenciado en las representaciones organizacionales para solucionar sus problemas.**

En el ámbito de investigación el 38% respondió que creían que lo presenciado en las representaciones organizacionales sí le había valido para resolver sus propios problemas y el 27% respondió que les había servido parcialmente, mientras que los que respondieron que no

<sup>14</sup> Véase al respecto a Harré, R. (1986) y a Trocchio, F. (2002).

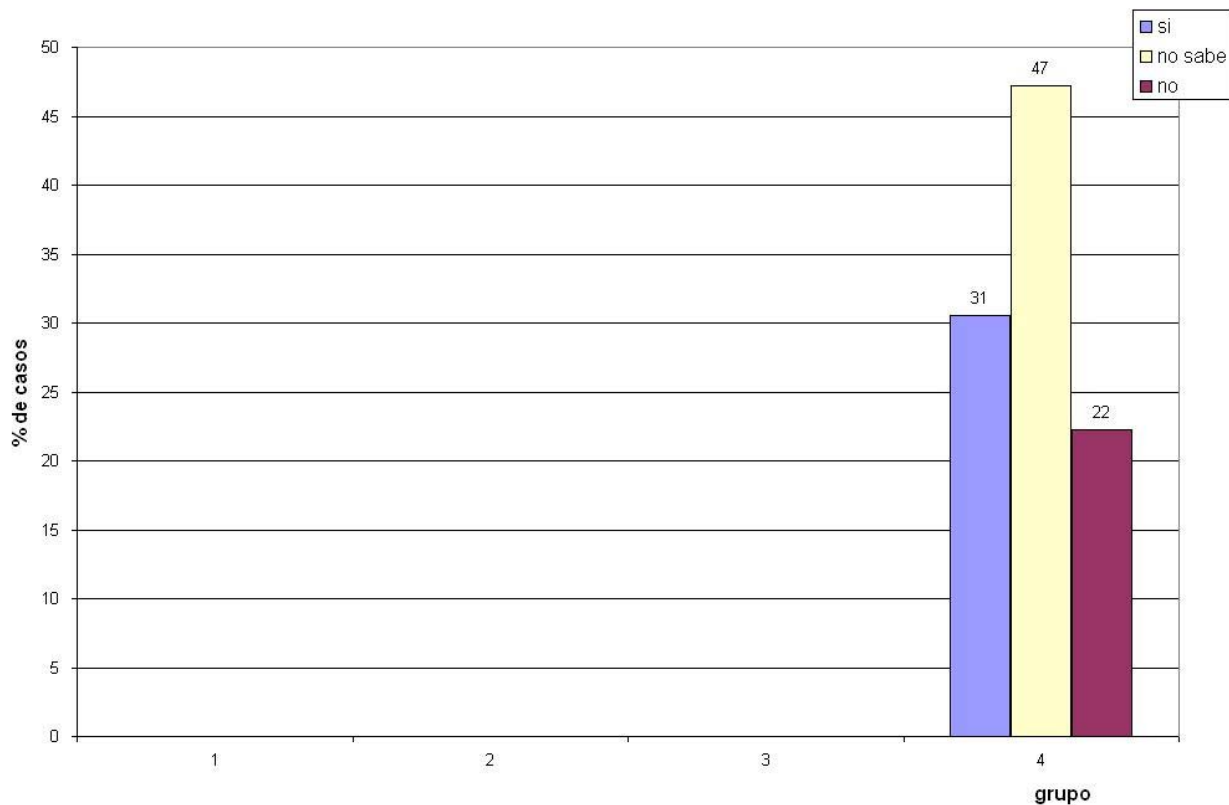
les había valido lo presenciado en las representaciones organizacionales para resolver sus propios problemas fueron el 34%. La suma de los que respondieron sí y parcialmente es el 65% que está muy lejos del 26% que respondieron en este ámbito que sí creían tener un problema en su trabajo. En la misma proporción está el 34% al que no les sirvió para resolver sus propios problemas con el 77% que respondieron que no tenían un problema laboral parecido en su trabajo.



#### **7.10.- Creencias de los participantes en los grupos sobre la posibilidad de realizar las representaciones de sus problemas.**

El 31% de los participantes en los grupos del ámbito de investigación creían que sí debían realizar las representaciones de sus problemas y el 47% respondió que no sabía si debían realizarlas, mientras que los que no creían que debiesen hacerlas fueron el 22%.

**Gráfico A-15. Creencias de los participantes en los grupos sobre la posibilidad de realizar las constelaciones de sus problemas laborales (Ámbito de investigación)**



## 8.- ACCIONES PARA LA MEJORA DE LAS RELACIONES LABORALES EN LAS ORGANIZACIONES.

En la siguiente tabla (A) recogemos y reflejamos lo que dijeron los entrevistados a la pregunta (números 13 y 16 de los cuestionarios) referente a “las tres acciones que se podrían llevar en sus organizaciones para mejorar las relaciones laborales”

Tabla A: Posibles acciones para la mejora de las relaciones laborales en las organizaciones.

<b><u>CUESTIONAR 1</u></b> <b><u>(antes represn)</u></b>	<b><u>CUESTIONAR 2</u></b> <b><u>(después represn)</u></b>	<b><u>CUESTIONAR 3</u></b> <b><u>(un mes después)</u></b>	<b><u>CUESTIONAR 4</u></b> <b><u>(grupo)</u></b>
*Más y mejores medios técnicos formativos. *Más personal.	*Comunicación.	*Comprensión, respeto y humildad con los compañeros. *Tiempo.	*Respetar la antigüedad. *Delegar. *Reconocer. *Admitir.

<b><u>CUESTIONAR 1</u></b> <b><u>(antes represn)</u></b>	<b><u>CUESTIONAR 2</u></b> <b><u>(después represn)</u></b>	<b><u>CUESTIONAR 3</u></b> <b><u>(un mes después)</u></b>	<b><u>CUESTIONAR 4</u></b> <b><u>(grupo)</u></b>
*Establecer objetivos comunes.	Mejorar técnicas formativas.	*Poner límites con mi superior. *Delimitar funciones. *Reducir las horas de trabajo.	*Indicar a cada uno lo importante que es su labor. *Establecer un orden jerárquico definido.
*Formación continuada.	*Comunicación.	*Fomentar espacios de comunicación. *Coordinación de decisiones para evitar el individualismo.	*Ser dueño de mis decisiones. *Comunicación. *Reconocimiento.
*Formación de los mandos en recursos humanos.	*Mejorar la comunicación entre los distintos estamentos.	*Comunicación.	*Separar amistad y trabajo profesional. *Comunicación. *Claridad. *Paciencia.
*Establecer rituales de acogida y de despedida para cada miembro que llegue o se marche.	*Dejar la responsabilidad a los que la tienen.	*Mantener las relaciones-decisiones en el departamento.	*Tener apoyos a nivel profesional. *Espacios de comunicación. *Sentir seguridad en las decisiones.
*Aclarar el orden.	*Potenciar el liderazgo.	*Revisar el pasado de la organización para ordenar y armonizar los asuntos inconclusos.	*Crear espacios de relación entre los profesionales. *No perder nunca de vista el objetivo. *Comunicación asertiva en general. *Dialogar y promover propuestas de mejora.

<b><u>CUESTIONAR 1</u></b> <b><u>(antes represn)</u></b>	<b><u>CUESTIONAR 2</u></b> <b><u>(después represn)</u></b>	<b><u>CUESTIONAR 3</u></b> <b><u>(un mes después)</u></b>	<b><u>CUESTIONAR 4</u></b> <b><u>(grupo)</u></b>
*Lograr una armonía (clima) buena entre los integrantes de la organización.	*Aumentar la comunicación interna.	*Fomentar el respeto y valoración mutua del trabajo realizado entre superiores e inferiores.	*Compañerismo. *Ser humilde. *Reconocimiento de las aportaciones. *Valorar a los trabajadores como personas.
*Potenciar equipos de trabajo.	*Escuchar.	*Facilitar la comunicación entre los actuales miembros.	*Aceptar las normas. *Más comprensión hacia uno mismo y hacia los demás. *Más respeto hacia uno mismo y hacia los demás. *Mejorar la comunicación. *Divertirse más.
*Más comunicación entre los superiores y los operativos. *Obtener información.	*Comprender.	*Aclarar objetivos.	*Reconocer que el amor subyace en todas las acciones. *No juzgar.
*Fomentar y valorar el trabajo de los demás (valoración positiva).	*Respetar y reconocer lo que hubo.	*Atender más concienzudamente a la administración.	*Atender. *Colaboración. *Aceptar a cada uno como es y reconocerle en su rol dentro de la empresa. *Definir cometidos.

La lectura de la tabla anterior nos aporta unas informaciones importantes e interesantes que simplemente nos acercan, o hacen de puente, entre lo que nos dicen los datos que hemos analizado anteriormente y que habíamos obtenido mediante el cuestionario y lo que nos dicen



los encuestados sobre lo que ellos creen que ha cambiado debido a la representación organizacional que cada uno de ellos realizó un mes antes de la respuesta.

Podríamos haber categorizado las propuestas que hacen los encuestados para la mejora de las relaciones laborales en las organizaciones, pero lo que pretendíamos al hacer la pregunta era saber si los participantes en las representaciones organizacionales proponían algo diferente a lo que nosotros pretendíamos estudiar y por sus proposiciones se confirma que las necesidades en las organizaciones tienen que ver con la comunicación, el orden jerárquico, la comprensión, la aceptación, etc., que son los aspectos que nosotros hemos abordado en nuestro trabajo. Creemos que lo que opinan los encuestados antes, después y un mes después de las representaciones organizacionales y los participantes en los grupos viene a reforzar la idea del cambio que produce en los individuos la realización de las dinámicas

Si nos detuviéramos a analizar detalladamente lo que proponen los encuestados para mejorar las relaciones laborales en sus organizaciones no haríamos otra cosa diferente que repetir una vez más lo ya dicho y corroborado una y otra vez. Incluso podríamos identificar claramente a muchos de los autores de algunas de las afirmaciones recogidas. Pero como en el apartado siguiente lo que hacemos más concretamente es identificar lo que cada uno de los que hicieron su representación organizacional dice un mes después de ésta, en el presente apartado no nos ha merecido la pena dar más vueltas a los mismos ya que la lectura de lo que los participantes afirman resulta, a nuestro juicio, mucho más ilustrativa que cualquier otra explicación.

#### **9.- LO QUE DICEN ALGUNOS DE LOS QUE HICIERON SUS REPRESENTACIONES ORGANIZACIONALES UN MES DESPUÉS DE REALIZARLAS SOBRE LOS CAMBIOS INDUCIDOS POR ELLAS.**

Los datos obtenidos, de las respuestas dadas por los participantes en las representaciones organizacionales y en los grupos donde éstas se realizaron, nos indican unas tendencias, unos indicios de por dónde se dirigen los resultados, que ahora queremos refrendar mediante las citas de lo que respondieron algunos, al mes de realizar sus representaciones organizacionales, a la pregunta de explicar brevemente lo que creían que había cambiado en su ámbito laboral que tuviera que ver con la realización de las representaciones organizacionales.

##### Caso nº 1: Militar del Cuerpo de Ingenieros del Ejército.

“Creo que los mandos no técnicos cumplen su cometido lo mejor que saben. Mi trabajo es válido para la organización y cuando lo conocen los mandos no técnicos me piden ayuda para realizar los suyos; ahora detectan mejor los aspectos técnicos del trabajo y cuentan conmigo”.

##### Caso nº 2: Ingeniero jefe de servicio técnico.

“El hecho de no enfrentarme a los defectos de la propia empresa y no querer cambiarlo todo”.

##### Caso nº 3: Profesional de un centro para niños discapacitados.

“Me he dado cuenta de lo ansiosa que estaba en el trabajo y me lo he tomado con más calma. He dejado un mayor grado de libertad a mis compañeros”.

Caso nº 4: Oficial de un juzgado.

“La verdad es que no sé hasta qué punto ha podido influir la representación organizacional que realicé en los cambios que he apreciado, tampoco sé muy bien si he cambiado yo, o mi forma de enfrentarme a mi superior, o ha sido ella la que ha cambiado, pero sí noto una cierta mejoría. Probablemente parte del problema esté en el carácter que tiene la Juez, que es bastante fuerte, y eso poca solución tiene, pero es verdad que ahora no me supone tanto esfuerzo ni tanto problema relacionarme con ella, simplemente me lo tomo con más calma y, no sé si es también por eso, a ella la noto más calmada”.

Caso nº 5: Responsable de empresa familiar.

“No lo puedo valorar objetivamente, por el poco tiempo que ha transcurrido, pero sí siento el impulso que me ha proporcionado, que me lleva a una mayor comprensión, aceptación y fuerza para abordarlo”.

Caso nº 6: Contratada laboral en un ayuntamiento.

“No tomo tan personalmente las acciones y situaciones que se producen en mi trabajo y he sido consciente del “papel” que estoy desarrollando”.

Caso nº 7: Contratado precario de empresa de servicios.

“Ha mejorado mi actitud ante situaciones que no puedo influir para cambiar, aceptando que son inevitables y que pueden contribuir a mejorar mi vida, aunque no lo parezca desde una perspectiva parcial o limitada de este momento preciso”.

Caso nº 8: Trabajadora de una empresa privada.

“He aprendido a no exigirme más de lo que los medios que están a mi alcance me permiten. De este modo, un mes después de realizar la representación organizacional salgo a mi hora, he conseguido que me doten de los equipos que requiero para realizar mi tarea y a no preocuparme si por algún motivo fuera de mi alcance no llego al objetivo diario que yo misma me he marcado. Puedo decir que me encuentro mucho más relajada en el trabajo y mi relación con mis compañeros iguales y con mis superiores ha mejorado”.

Caso nº 9: Funcionaria de un ayuntamiento.

“Tengo una visión de las consecuencias del problema laboral que antes no visualizaba, con ello y al ser más consciente puedo manejarlo en la actualidad desde una visión más objetiva. La representación organizacional fue positiva”.

Caso nº 10: Becaria de inserción laboral.

“Mi motivación personal, mi agradecimiento a la organización en lo que me da, mi valoración de lo que me da. Mi relación con mis compañeros, mi actitud personal”.

Caso nº 11: Propietaria de un restaurante.

“Clarificar mi situación y unas nuevas vías de salida”.

Caso nº 12: Profesional de un equipo de atención.

“Yo me he situado en la última posición como resultado de la representación organizacional. Que así como los cambios no sólo dependen de mi posición, la situación sólo se ha modificado levemente”.

Caso nº 13: Profesional de un centro de salud.

“Al día siguiente me llamaron para ofrecerme cobrar el sueldo completo mientras continúe la baja, con vistas a no empeorar mis cotizaciones para la incapacidad”.

## **10.- CONCLUSIONES.**

En la primera parte de este trabajo de investigación hemos planteado la necesidad de avanzar en el redescubrimiento y aplicación de lo que Elton Mayo denominó relaciones informales en la industria. Dichas relaciones informales tenían una gran influencia en el logro de una mayor productividad. La importancia dada a este tipo de relaciones entre los recursos humanos de las organizaciones es lo que después se conoció como la aparición del “*homo socialis*” frente al “*homo economicus*”. Y es en ésta línea de defensa y desarrollo de lo que nosotros entendemos por “*homo socialis*” en la que nos hemos fundamentado para aplicar las representaciones organizacionales, que lo que nos ofrecen es un mayor desarrollo del hombre, sobre todo en sus aspectos sociales.

Nuestro estudio aporta unas justificaciones interesantes de por qué los aspectos implícitos de las organizaciones tienen más fuerza que los explícitos. Lo informal domina sobre lo formal, de ahí que los organigramas formales de las organizaciones estén condicionados por otros organigramas informales. En definitiva, nuestra aportación consiste en apoyar en la práctica la idea, conocida pero poco aplicada, de que en las organizaciones el contenido, de lo que se habla en un momento determinado, siempre está condicionado o supeditado a las relaciones existentes, al poder y a su ejercicio.

En los seminarios o talleres, en los que aplicamos el método de las representaciones organizacionales, los individuos que realizaron su representación organizacional modificaron sus representaciones sociales, lo cual les llevó a adoptar otras formas de relacionarse con los demás y de entender a su organización y a la sociedad.

Las conclusiones más concretas a las que hemos llegado tras nuestra investigación son las siguientes:

1.- Como método las representaciones organizacionales suponen unas formas y unas maneras sencillas de realizar y de ser llevadas a la práctica. Frente a lo que ocurre con otros métodos que conllevan algún tipo de aprendizaje o de instrucciones, los participantes en los

talleres sólo tienen que tener la predisposición de someterse a la acción del sistema. Lo cual, salvo excepciones, va implícito con la propia atención a la convocatoria para asistir al grupo.

El coordinador de grupo necesita de una formación previa para poder actuar como facilitador de las representaciones organizacionales, de acuerdo con unas mínimas normas. Pero los participantes sólo han de tener la necesidad de resolver un problema en su organización y predisposición para aceptar:

- el orden y la jerarquía de la organización,
- el respeto por lo anterior,
- reconocer verbalmente lo precedente,
- incluir lo excluido,
- respetar la organización,
- agradecimiento a la organización,
- que la organización supone la pertenencia a algo más amplio de lo que podemos presenciar.

2.- Lo que se muestra en una representación organizacional es una imagen, que puede ser la que el propio individuo tiene interiorizada, y eso por sí mismo ya supone un cambio que hace posible que puedan surgir nuevas imágenes interiores, más liberadoras, que lleven a los individuos a ocupar otros lugares diferentes en su organización. El lugar que se ocupa en un grupo social o laboral determina no sólo los sentimientos y las emociones del individuo sino, lo que es más importante, su conducta y por eso este trabajo de investigación demuestra que el nuevo enfoque, el cambio de representaciones sociales, lleva a los individuos que realizaron sus representaciones organizacionales a cambiar de lugar, posicionándose de otras maneras, y eso modifica sus sentimientos, sus emociones y sus conductas, como demuestran los datos y las afirmaciones que hacen esos mismos individuos.

3.- Las representaciones organizacionales sacan a la luz aquello que estaba oculto o latente de las relaciones laborales. Pero no sólo materializan lo que no se ve, por estar implícito, sino que producen unas imágenes de solución que eliminan definitivamente lo que en el psicoanálisis se denominaron las “resistencias”, que impedían el cambio debido a la reacción contraria a perder el equilibrio existente. La satisfacción que expresan los participantes en los talleres se fundamenta principalmente en el mantenimiento del equilibrio de las organizaciones y por tanto en la seguridad y la fuerza que esto les proporciona como recursos humanos.

4- Las representaciones organizacionales sugieren nuevos métodos de aprendizaje y de formación. Lo importante no es adquirir informaciones y conocimientos sólo a nivel intelectual sino también a nivel emocional, lo que Goleman (1997: 30) ha denominando mente racional y mente emocional. Este es el modelo de formación que pretende imponerse mediante la convergencia europea de los estudios superiores. Los alumnos aprenden habilidades sociales que les hacen competentes para el desempeño de unas funciones previamente establecidas, en

lugar del modelo tradicional basado más en enseñar y en transmitir informaciones. Este puede ser el nuevo modelo de formación para los recursos humanos.

5.- Este trabajo de investigación se ha movido dentro de los cambios en los recursos humanos de las organizaciones, por eso ha sido un trabajo aplicado. Las representaciones organizacionales suponen aproximar dos corrientes que hasta ahora habían intentado caminar de manera separada, cuando a nuestro juicio no pueden separarse por ser complementarias y darse en la realidad unidas. Nos estamos refiriendo a dos niveles de consciencia, uno más racional y ligado a la objetividad de los datos y otro menos racional y ligado a la propia praxis.

Lo que hemos intentado es llevar a la praxis lo que Confucio (2001) afirmó allá por el año 450 AC:

***“Cuéntamelo y lo olvidaré.  
Enséñamelo y puede que lo recuerde.  
Implicame, y lo entenderé”.***

## **12.- PROPUESTAS.**

Todo trabajo de investigación queda de alguna manera inconcluso al ser una foto fija de la realidad de la que da cuenta, por ello siempre se puede seguir profundizando.

La presentación de esta investigación no significa para nosotros llegar a la meta final sino que supone una etapa más en un proceso que nos ha resultado apasionante porque durante la elaboración del trabajo hemos compartido con muchos compañeros y colegas nuestros descubrimientos y reflexiones. En ese sentido dicho compartir ha influido en la mejora de lo que ahora presentamos y dicho proceso no debe darse por terminado o concluido sino que, a nuestro juicio, debe proseguir mediante la realización de ampliaciones al presente trabajo o la realización de otros trabajos de investigación diferentes pero que sean complementarios o se desarrollen en la misma línea.

En el diseño de la propia investigación se podría pasar el cuestionario además de al mes de realizadas las representaciones organizacionales a los tres meses o más, de forma longitudinal, para estudiar qué ocurre cuando, la fuerza que suponen, las imágenes de solución aportadas por las dinámicas a los individuos que realizaron sus representaciones organizacionales pierden fuerza con el paso del tiempo. Podríamos hipotetizar si dichos individuos realizan otras representaciones organizacionales que suponen avanzar por la senda de la profundización de los problemas presentados, o si por el contrario se olvidan y no vuelven a realizar ninguna otra representación organizacional. Naturalmente nosotros nos inclinamos a priori por la primera propuesta.

## **12.- BIBLIOGRAFÍA.**

- ALONSO, L. E. (1998): La mirada cualitativa en sociología. Madrid. Fundamentos.

- ARES PARRA, A., FERNÁNDEZ GARCÍA, T. (2002): Gestión de los procesos de información y comunicación. En Servicios Sociales: Dirección, gestión y planificación. Madrid. Alianza Editorial.
- BEAUMONT, H. (2001): Morphic Resonance and Family Constellations. (Hunter Beaumont in conversation with Rupert Sheldrake). En Systemic Solutions Bulletin. London. Portland Printing Co, Issue 2.
- BOURDIEU, P. (1988): Cosas dichas. Barcelona. Gedisa.
- BOSZORMENYI-NAGY, I. (1983): Lealtades invisibles. Buenos Aires. Amorrortu.
- CLEMENTE DÍAZ, M. (1992): Psicología Social. Métodos y técnicas de investigación. Madrid. Eudema, S. A.
- CONFUCIO (2001): Los cuatro libros. Barcelona. Círculo de Lectores.
- DABAS, E. (1998): Redes sociales, familias y escuela. Buenos Aires. Paidós.
- DABAS, E. Y NAJMANOVICH, D. (1995): Redes, el lenguaje de los vínculos. Hacia la reconstrucción y fortalecimiento de la sociedad civil. Buenos Aires. Paidós.
- ETKIN, J. Y SCHVARSTEIN, L. (1989): Identidad de las organizaciones. Buenos Aires. Paidós.
- GARMENDIA, J. A., (1989): La empresa como organización e institución. En GARMENDIA, J. A., NAVARRO. M., PARRA LUNA, F, (1989): Sociología industrial y de la empresa. Madrid. Aguilar.
- GARMENDIA, J. A. (1993): La empresa como organización e institución, cap. IV y Gestionar la organización en sistema, cap. V. En GARMENDIA, J. A. Y PARRA LUNA, F. (1993): Sociología industrial y de los recursos humanos. Madrid. Taurus Universitaria.
- GARMENDIA, J.A., NAVARRO. M., PARRA LUNA, F, (1989): Sociología industrial y de la empresa. Madrid Aguilar..
- GARMENDIA, J.A. Y PARRA LUNA, F. (1993): Sociología industrial y de los recursos humanos. Madrid. Taurus Universitaria.
- GOLEMAN, D. (1997): Inteligencia emocional. Barcelona. Kairós.
- HARRÉ, R. (1986): Grandes experimentos científicos. Barcelona. Labor.
- HELLINGER, B., (2001): Ordenes del amor. Barcelona. Herder.
- HELLINGER, B., (2002): El centro se distingue por su levedad. Barcelona. Herder.
- HELLINGER, B. Y HOEVEL, G.T. (2000): Reconocer lo que es. Conversaciones sobre implicaciones y desenlaces logrados. Barcelona. Herder.
- JUNG, C.G. (1984): Arquetipos e inconsciente colectivo. Barcelona. Paidós.
- LEWIN, K. (1975): Psychologie dynamique: les relations humaines. París. Presses Universitaires de France.
- LEWIN, K. (1988) : Teoría del campo en la ciencia social. Barcelona. Paidós.

- LEWIN, K. y otros (1992) : Investigación-acción participativa : Inicios y desarrollos. Madrid. Ed. Popular.
- LIPITT, R., WATSON, J, Y WESTLEY, B. (2001) : La dinámica del cambio planificado. Buenos Aires. Amorrortu editores.
- MARX, K. Y ENGELS, F. (1970): La ideología alemana. Barcelona. Grijalbo.
- MASLOW, A.H. (1963): Motivación y personalidad. Barcelona. Sagitario.
- MAYO, E. (1972): Problemas humanos de una civilización industrial. Buenos Aires. Nueva Visión.
- NAVARRO. M., PARRA LUNA, F, (1989): Sociología industrial y de la empresa. Madrid. Aguilar.
- ROCHER, G. (1973): Introducción a la sociología. Barcelona. Herder.
- SENGE, P. y otros (2000): La danza del cambio. Cómo crear organizaciones abiertas al aprendizaje. Barcelona. Gestión 2000, S.A.
- SHELDRAKE, R. (1990): Una nueva ciencia de la vida. La hipótesis de la causación formativa. Barcelona. Kairós.
- TROCCHIO, F. (2002): Las mentiras de la ciencia. Alianza Madrid. Editorial.
- ULSAMER, B. (2000): Senza radizi non si vola. La terapia sistémica di Bert Hellinger. Roma. Edizioni Crisalide.
- WEBER, G. (2001): Felicidad dual. Barcelona. Herder.
- WRITE, M. Y EPSON, D. (1993): Medios narrativos para fines terapéuticos. Barcelona. Paidós.

## **12.- ANEXOS.**

### **12.1.- Cuestionarios.**

#### **CUESTIONARIO N° 1.**

Por favor, lea atentamente las siguientes cuestiones y responda a ellas según su criterio. Muchas gracias.

- 1.- ¿Está convencido/a de que la representación organizacional le ayudará a resolver su situación laboral?  
☐ SI                      ☐ NO                      ☐ TENGO DUDAS
- 2.- ¿Cree que tiene identificada la causa última de su problema?  
☐ SI                      ☐ NO                      ☐ SÓLO PARCIALMENTE
- 3.- ¿Cree que su problema laboral tiene solución?  
☐ SEGURO QUE SÍ    ☐ PROBABLEMENTE SÍ  
☐ SEGURO QUE NO   ☐ PROBABLEMENTE NO
- 4.- Se siente integrado/a en los objetivos generales de su organización?  
☐ SI                      ☐ NO                      ☐ SÓLO PARCIALMENTE
- 5.- ¿Cree que puede mejorar la comunicación ascendente en su organización?  
☐ SI                      ☐ NO                      ☐ NO SABE
- 6.- ¿Cree que puede mejorar la comunicación descendente en su organización?  
☐ SI                      ☐ NO                      ☐ NO SABE
- 7.- ¿Cree que puede mejorar la comunicación horizontal en su organización?  
☐ SI                      ☐ NO                      ☐ NO SABE

- 8.- ¿Está satisfecho/a con lo que le proporcionan sus compañeros-proveedores para que Vd. realice su actividad laboral?  
☐ MUCHO    ☐ BASTANTE    ☐ POCO    ☐ NADA
- 9.- ¿Está satisfecho/a con lo que le proporcionan sus proveedores-externos para que Vd. realice su actividad laboral?  
☐ MUCHO    ☐ BASTANTE    ☐ POCO    ☐ NADA
- 10.- ¿Cree que sus compañeros-clientes están satisfechos con lo que Vd. les proporciona para que ellos realicen su actividad laboral?  
☐ MUCHO    ☐ BASTANTE    ☐ POCO    ☐ NADA
- 11.- ¿Cree que los clientes externos están satisfechos con lo que Vd. les proporciona?  
☐ MUCHO    ☐ BASTANTE    ☐ POCO    ☐ NADA
- 12.- ¿Cree que los clientes externos están satisfechos con lo que su organización les proporciona?  
☐ MUCHO    ☐ BASTANTE    ☐ POCO    ☐ NADA
- 13.- Si pudiese llevar a cabo tres acciones en su organización para mejorar las relaciones laborales ¿Cuáles serían?

.....  
 .....  
 .....

#### CUESTIONARIO N° 2.

(Con las mismas preguntas referidas a la representación organizacional realizada)

#### CUESTIONARIO N° 3.

(Con las mismas preguntas y añadiendo la pregunta n° 14)

- 14.- Explique brevemente lo que cree que ha cambiado en su ámbito laboral desde que realizó su representación organizacional y que, a su juicio, tenga relación con dicha representación.

#### CUESTIONARIO N° 4.

(Con las mismas preguntas referidas a los que hicieron sus representaciones organizacionales y para ellos las siguientes preguntas)

- 13.- ¿Tiene Vd. algún problema parecido en su trabajo?  
☐ SI    ☐ NO
- 14.- ¿Cree que lo que ha presenciado en la representación organizacional le ha valido para solucionar su propio problema?  
☐ SI    ☐ NO    ☐ PARCIALMENTE
- 15.- Después de haber presenciado la representación organizacional anterior. ¿Cree que debería constelar su propio problema laboral?  
☐ SI    ☐ NO    ☐ NO SABE
- 16.- Si pudiese llevar a cabo tres acciones en su organización para mejorar las relaciones laborales. ¿Cuáles serían?



**12.2.- Bases de datos de las representaciones organizacionales realizadas en el ámbito de investigación.**

		cuestionario 1	cuestionario 2	cuestionario 3	cuestionario 4
1	si	6	10	11	62
	tengo dud	7	3	2	49
	no	0	0	0	4
2	si	6	12	8	55
	sól prnte	7	1	5	51
	no	0	0	0	16
3	seguro si	4	7	9	55
	posbte si	6	6	4	74
	posbte no	3	0	0	2
	seguro no	0	0	0	0
4	si	7	8	7	57
	sól prnte	5	5	6	43
	no	1	0	0	21
5	si	6	13	11	84
	no sabe	6	0	2	24
	no	1	0	0	3
6	si	8	12	11	89
	no sabe	4	1	2	26
	no	1	0	0	6
7	si	8	12	12	90
	no sabe	4	1	1	28
	no	1	0	0	2
8	mucho	1	2	2	11
	bastante	6	10	6	42
	poco	5	1	4	60
	nada	1	0	0	5
9	mucho	2	2	2	15
	bastante	8	6	5	50
	poco	3	5	5	52
	nada	0	0	0	3
10	mucho	0	3	2	16
	bastante	9	9	11	32
	poco	4	1	0	39
	nada	0	0	0	2
11	mucho	3	2	3	20
	bastante	7	10	10	70
	poco	3	1	0	30
	nada	0	0	0	1
12	mucho	0	1	4	19
	bastante	7	8	8	68
	poco	6	4	1	33
	nada	0	0	0	1
13	si				31
	no				87
14	si				35
	parcmte				25
	no				31
15	si				22
	no sabe				34
	no				16

- Porcentajes:

cuestionario 1	cuestionario 2	cuestionario 3	cuestionario 4		
46	77	85	54	1	si
54	23	15	43		tengo dud
0	0	0	3		no
46	92	62	45	2	si
54	8	38	42		sól prnte
0	0	0	13		no
31	54	69	42	3	seguro si
46	46	31	56		posbte si
23	0	0	2		posbte no
0	0	0	0		seguro no
54	62	54	47	4	si
38	38	46	36		sól prnte
8	0	0	17		no
46	100	85	76	5	si
46	0	15	22		no sabe
8	0	0	3		no
62	92	85	74	6	si
31	8	15	21		no sabe
8	0	0	5		no
62	92	92	75	7	si
31	8	8	23		no sabe
8	0	0	2		no
8	15	17	9	8	mucho
46	77	50	36		bastante
38	8	33	51		poco
8	0	0	4		nada
15	15	17	13	9	mucho
62	46	42	42		bastante
23	38	42	43		poco
0	0	0	3		nada
0	23	15	18	10	mucho
69	69	85	36		bastante
31	8	0	44		poco
0	0	0	2		nada
23	15	23	17	11	mucho
54	77	77	58		bastante
23	8	0	25		poco
0	0	0	1		nada
0	8	31	16	12	mucho
54	62	62	56		bastante
46	31	8	27		poco
0	0	0	1		nada
			26	13	si
			74		no
			38	14	si
			27		parcmte
			34		no
			31	15	si
			47		no sabe
			22		no